

YHDESSÄ TEKEMISEN MEININKI- KEHITTÄMISHANKE

– Hollolan kunnan perhepäivähoidon pedagogiikan johtamismallin kehittäminen

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveystieteiden laitos

Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Syyskuu 2010

Miia Kemppi

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan laitos

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaalialan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

KEMPPI, MIIA: Hollolan kunnan yhdessä tekemisen meininki- kehittämishanke
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opinnäytetyö 105 sivua, liitetiedostoja 2
Syksy 2010
TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee perhepäivähoidon pedagogiikan johtamista. Perhepäivähoidon johtaminen ja ohjaus on ollut vuosia varsin puutteellista Suomessa. Valtakunnassa on korostunut haasteeksi perhepäivähoidon kehittäminen ja erityisesti sen johtamisen kehittäminen. Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessaan käsitellään perhepäivähoidon ohjauksen ja johtamisen kehittymistä pedagogiikan johtamiseen. Yhtenäisen käsitteen käyttö ja määrittely on ollut varsin epäselvää valtakunnassa. Eri lähteissä käytetään muun muassa seuraavia sanoja, pedagoginen johtajuus, pedagoginen johtaminen ja pedagogiikan johtaminen. Työn alkuosuudessa käytetään edellä mainittuja termejä lähteiden mukaisesti kuitenkin tarkoittaen lähes samaa johtamisasiaa. Työn loppuosuudessa käytetään yhtä termiä, pedagogiikan johtaminen. Pedagogiikan johtamista tarkastellaan osaamisen johtamisen näkökulmasta. Siirtyminen pedagogiikan johtamiseen haastaa samalla työyhteisön ja koko organisaation johtamiskulttuurin muutokseen. Pedagogiikan johtamisen rinnalle onkin nostettu ajatus johtamiskulttuurin muutoksesta yksinjohtamisesta vuorovaikutteisempaan jaettuun johtamiseen. Osaamisen johtaminen ei voi tapahtua enää ylhäältä alaspäin toimivana yksin johtamisena. Johtamiseen tarvitaan koko työyhteisön mukaan ottamista. Hoitajan työ on laajentunut ja vaativoitunut sisällöltään ja tarkoitukseltaan. Pedagogiikan johtamisen haasteena onkin osaamisen johtaminen sekä henkilöstön sitoutuminen kollektiiviseen osaamisen ja yhteisvastuullisen päivähoidon palveluiden yhtenäiseen ja hyvään laatuun.

Hollolan kunnan perhepäivähoidossa toteutettiin 1.8.2008 – 31.1.2009 välisenä aikana yhdessä tekemisen meininki- kehittämishanke. Hankkeen tavoitteena oli laatia yhdessä eri toimijoiden kanssa Hollolan perhepäivähoitoon pedagogiikan johtamisen malli. Menetelmänä käytettiin hybridilaboratoriota. Se on alhaalta ylöspäin etenevä uusi monitoimijaorganisaatioille kehitetty dialoginen kehittämismenetelmä. Hankkeessa saatiin luotua vuorovaikutteinen pedagogiikan johtamismalli, jonka avulla osaamista tarkastellaan kokonaisuutena niin yksilö-, tiimi- kuin koko työyhteisön tasolta. Mallin mukaan hoitajien osaamista suunnitellaan, havainnoidaan ja kehitetään kokonaisuutena yhdessä vuoropuheluna kaikkia sitä koskettavien osapuolien kanssa. Hollolassa pedagogiikan johtamiseen voidaan siirtyä vain yhdessä tekemällä ja lisäämällä vuorovaikutusta ja jaettua johtajuutta koko varhaiskasvatuksen kentällä. Kehittämismenetelmänä osallistava ja vuorovaikutteinen koko työyhteisön mukaan ottava menetelmä soveltui hyvin perhepäivähoidon kehittämiseen.

Avainsanat: Perhepäivähoito, pedagogiikan johtaminen, hybridilaboratorio.

Lahti University's of Applied Sciences
Faculty of Social and Health Care
Master's Degree in Social and Health Care
Degree Programme of Development and Leadership in Social and Health Care
MIIA KEMPPI, Hollola Council carried out Meininki-development project
Master's thesis of Development and Leadership in Social and Health Care
105 pages, 2 appendixes files
Autumn 2010
ABSTRACT

This thesis deals with family day-care pedagogical leadership. The leadership of family day-care and its supervision has been inadequate for many years. In Finland the development of family day-care and especially its leadership has been emphasized as a big challenge. The theory part of this thesis deals with the development of supervision and leadership of family day-care into leadership of pedagogy. The exercise of cohesive concept and definition has been more or less vague in the country. In various sources words like pedagogical managership, pedagogical leadership and leading the pedagogy are used. In the first part of the work the aforementioned terms are being used in compliance with the sources. In the final part of the work just one term is being used, leading the pedagogy. Leading the pedagogy is reviewed from knowledge management point of view. Moving to leading the pedagogy challenges at the same time the whole organisation and the change of the managership culture of the organisation.

Along leading the pedagogy it has been raised a thought of changes in leadership culture from single-handed leadership to a more communicative shared leadership. Leading the know-how cannot anymore take place as a single-handed leadership from the top to the bottom. The whole organisation has to be engaged with the leadership. The work of a childminder has expanded and become more demanding in contents and meaning. The challenge to leading the pedagogy leadership will be the leadership of expertise and the workforce commitment for collective know-how and shared responsibility for uniform and good quality childcare services.

Between 1.8.2008 – 31.1.2009 Hollola Council carried out a “Yhdessä tekemisen meininki”, “Spirit of Doing together”, development project. The main aim of the project was to make a frame work for leading the pedagogy-method in Hollola between various parties. The method used was a hybrid laboratory. This is a bottom to top dialogical development method for a multi-operational organisation. Through this project an interactive pedagogical leadership model was created, whereby skills and expertise were viewed as an aggregate at all levels, an individual/team and the whole organisation alike. In accordance with this model the know-how of childminders is planned, observed and developed as an aggregate and dialogue between all parties involved. In Hollola moving to leading the pedagogy-thinking will only be possible through doing together and by adding the interaction and shared leadership in the field of early childhood education. As a development method this participative and interactive model that involves all parties of the organisation suited well to develop family day-care.

Key words: Family day-care, leading the pedagogy, hybrid laboratory

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	1
		—
2.	PERHEPÄIVÄHOIDON OHJAUKSEN JA JOHTAMISEN KEHITYS	3
		—
2.1	Perhepäivähoidon ohjauksen ja johtamisen kehitys	—
	vaiheet	4
2.2	Perhepäivähoidon ohjauksen ja johtamisen	
	kriisiytyminen	6
		—
2.3	Perhepäivähoidon ohjauksen ja johtamisen	
	tulevaisuuden haasteet	9
		—
3.	PEDAGOGIIKAN JOHTAMINEN PERHEPÄIVÄHOIDOSSA	12
		—
3.1	Pedagogiikan johtamisen määrittelyä	13
		—
3.2	Pedagogiikan johtamisella kohti jaettua	
	johtamista	16
		—
3.3	Oppiminen pedagogiikan johtamisessa	18
		—
4.	YHDESSÄ TEKEMISEN MEININKI- KEHITTÄMISHANKE	21
		—
4.1	Hollolan perhepäivähoidon taustoja	22
		—
4.2	Hollolan hankkeen tarkoitus ja tavoitteet	24
		—
4.3	Uusi osallistava kehittämismenetelmä	
	hybridilaboratorio	26
		—
4.4	Hybridilaboratoriomenetelmän peiliaineistot	30
		—
5.	YHDESSÄ TEKEMISEN MEININGIN ALKUKARTOITUKSET	31
		—
5.1	Perhepäivähoitajien alkukartoituskyselyn tuloksia	32
		—
5.2	Yhteistyötahojen alkukartoituskyselyn tuloksia	42
		—
6.	HYBRIDILABORATORIOIDEN KULKU HOLLOLASSA	44
		—
6.1	Hybridilaboratorion 1.vaiheen tapahtumia	46
		—
6.2	Hybridilaboratorion 2.vaiheen tapahtumia	52
		—
6.3	Hybridilaboratorion 3.vaiheen tapahtumia	58
		—

7. HOLLOLAN PERHEPÄIVÄHOIDON	
PEDAGOGIIKAN JOHTAMISMALLI	62
	—
8. HANKKEEN ARVIOINTI	70
8.1 Väliarviointi	71
8.2 Päätösarviointi	72
	—
9. POHDINTA	75
9.1 Hankkeen vahvuuksia	75
9.2 Hankkeen haasteita	78
9.3 Hankkeen tulosten tarkastelua ja hyödynnettävyyttä	81
	—
LÄHTEET	88
	—
LIITTEET	VIRHE.
KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.	—

KUVIOT

KUVIO 1. Nykyinen perhepäivähoidon ohjaajatyön kehitysvaihe.....	5
KUVIO 2 Organisaation, tiimin ja yksilön oppiminen.....	20
KUVIO 3 Hollolan kunnan sivistystoimialan organisaatiokaavio.....	22
KUVIO 4 Perhepäivähoidon ohjaajan pedagogisesta ajautumisesta muutosmatka pedagogiikan johtami- seen.....	26
KUVIO 5 Hollolan perhepäivähoidon hybridilaboratorioiden eteneminen.....	29
KUVIO 6 Yhdessä tekemisen meininki- hankkeen eteneminen.....	45
KUVIO 7 Perhepäivähoidon pedagogiikan epäselvyyksien esiintyminen eri tasoil- la.....	56
KUVIO 8 Osaamisen johtamisen tärkeimmät työka- lut.....	63
KUVIO 9 Pedagogiikan johtamisen kokonaisuus.....	64
KUVIO 10 Pedagogiikan johtamismallin vuosiympyrä.....	65
KUVIO 11 Hankkeessa luotu Hollolan kunnan perhepäivähoidon pedagogiikan johtamismal- li.....	66
KUVIO 12 Pedagogisen suunnittelun arviointiprosessi lasten varhaiskasvatukses- sa.....	67
KUVIO 13 Varhaiskasvatussuunnitelma pedagogisen johtamisen sisällöllisenä pe- rusta- na.....	85

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Taustatietoja vastanneista perhepäivähoitajista.....	33
TAULUKKO 2. Vastanneiden perhepäivähoitajien koulutustausta.....	34
TAULUKKO 3 Ohjauskäyntien riittävyys.....	35
TAULUKKO 4 Sivistystoimialan ylin johto tukee perhepäivähoidon kehittymistä.....	36
TAULUKKO 5 Täydennyskoulutuksien riittävyys.....	37
TAULUKKO 6 Kasvatuskeskustelut ohjaajan kanssa.....	38
TAULUKKO 7 Perhepäivähoitaja oppii muilta yhteistyötahoilta uusien työtapo- ja.....	39
TAULUKKO 8 Uusien hoitajien perehdytyksen riittävyys.....	40
TAULUKKO 9 Pedagogiikan johtamisen eri tehtävien esiintyminen syksyllä 2008 sekä niiden merkitys	41
TAULUKKO 10 Ensimmäisen vaiheen istuntojen kehittämishaasteet työjaon ja päättöksen teon tasoi- la.....	47
TAULUKKO 11 Toisen vaiheen laboratorioiden kehittämisteemoja työjaon ja pää- töksenteon kannalta.....	53
TAULUKKO 12 Päätösseminaarin kehittämishaasteet työnjaollisesti ja päätöksen- teollises- ti.....	59

1 JOHDANTO

Perhepäivähoitajien saatavuus alenee tulevina vuosina. Ala ei houkuttele uutta koulutettua nuorta työvoimaa. Valtakunnallisesti ja maailmanlaajuisesti murehditaan perhepäivähoidon tulevaisuudesta. (Parrila 2005, 13.) Vuonna 2007 Suomessa työskenteli yhteensä 17 304 perhepäivähoitajaa (Työssäkäyntitilasto 2007). Nykyisistä perhepäivähoitajista yli 60 % jää eläkkeelle seuraavan yhdeksän vuoden aikana ja vuosittain valtakunnassa siirtyy eläkkeelle yli 500 perhepäivähoitajaa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009.) Huoleen on herätty Suomessa erilaisilla kehittämishankkeilla, tutkimuksilla ja koulutuksilla.

Perhepäivähoidon arvostus ja sen johtamiseen panostaminen on ollut pitkään heikkoa. Meyer pohtii, miksi hajallaan olevien vähemmän koulutettujen työntekijöiden johtamisresurssit ovat kuitenkin niukemmat kuin päiväkodin johtajan resurssit? Järkevintä olisi nyt panostaa perhepäivähoidon johtamiseen ja siten tukea perhepäivähoidon säilymistä. (Meyer 2007, 101.) Parrila tutkimuksien ja kehittämistyönsä perusteella herätteleekin kunnallisia päättäjiä ja muita miettimään, kuinka eläkkeelle jäävien perhepäivähoitajien lapset tullaan tulevaisuudessa hoitamaan. Onko taloudellisesti ja toiminnallisesti järkevämpää perustaa uusia päiväkoteja ja päiväkotihenkilöstön virkoja, vai resursoida todenteolla perhepäivähoitoon ja sen säilyttämiseen. (Parrila 2006c, 13.)

Vasta 2000-luvulla on korostunut perhepäivähoidossa johtaminen ja erityisesti pedagogiikan johtaminen. Kuitenkin pedagoginen johtaminen ja johtajuus ovat olleet varsin epämääräisiä. (Leman 2008, 3; Nivala 2008, 30–31.) Samoin pedagogiikan johtamisen välineet ovat olleet kovin puutteellisia (Parrila 2009, 13–14). Perhepäivähoitoa pyritään tuomaan näkyväksi ja samalla mietitään erilaisia toimenpiteitä sen säilyttämiseksi. Valtakunnallisen perhepäivähoidon osaamiskartoituksen tulokset (Alila & Parrila 2007) sekä pro gradu tutkimukset Harjamäki (2007) ja Meyer (2007) kuvaavat hyvin perhepäivähoidon osaamisen kehittämisen tärkeyttä. Muutosnopeus on nykyisin valtavaa ja työyhteisöjen on kyettävä nopeasti mukautumaan

tulevaisuuden haasteisiin. Osaamishaasteisiin tulisi vastata, mikäli perhepäivähoito halutaan säilyttää laadukkaana varhaiskasvatusmuotona. Perhepäivähoidon esille nostaminen sekä koulutusrakenteen kohentaminen ja vahvistaminen lisäävät todennäköisesti työn houkuttelevuutta. Näin perhepäivähoitajan työ voisi olla jatkossakin tietoinen valinta. (Ahonen, Haavisto, Kerosuo & Parrila 2009, 16, 27.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä pedagogiikan johtaminen. Sillä tarkoitetaan johtamistoimintaa, jolla johdetaan perhepäivähoitajien toimintaa ja osaamista varhaiskasvatuslinjausten mukaisesti asiakkaiden parhaaksi. Teoriaosuudessa tarkastellaan pedagogiikan johtamista osaamisen johtamisen näkökulmasta laajempaan kokonaisuutena. Pedagogiikan johtaminen haastaa johtamiskulttuurin muutokseen yksinjohtamisesta jaetumpaan johtamiseen. Muutamissa eri tutkimuksissa Their (1990), Taipale (2004), Kykkänen & Väilä (2007), Vilkinen (2009) on todettu jaetun johtamistavan soveltuvan hyvin pedagogiikan johtamiseen. Tässä opinnäytetyössä liitetään jaettu johtamistyyli pedagogiikan johtamiseen.

Perhepäivähoidon näkyväksi tuleminen on tärkeää ja sen arvostuksen tiedostaminen yhteiskunnallisesti, kunnallisesti sekä paikallisesti. Perhepäivähoidon kehittämiseen tarvitaan mukaan koko organisaatio. Yksittäinen kehittäjä organisaatiossa on vain yksi osa suurempaa kokonaisuutta. Onnistuakseen kehittämisessä yksittäisen johtajan on saatava ponnisteluilleen ja organisaation kehitykselle tueksi koko päivähoitoorganisaatio ja luottamuselinten tuki taakseen. (Kirvesniemi 2004, 74 - 75.) Lisäksi vain oikealla resursoinnilla päästään tavoittelemaan hyvää pedagogiikan johtamista. Perhepäivähoidossa on aika saada pedagogiikan johtamisen epäselvyydet pois siirtymällä hallitsemattomasta ajautumisesta hallittuun suunniteltuun pedagogiikan johtamiseen. Muutamat tutkimukset korostavatkin pedagogiikan johtamisella, osaamisen johtamisella olevan merkitystä työyhteisön kehittymiseen, osaamiseen, ammatillisuuteen, työyhteisön menestykseen (Their 1990; Boxall & Purce 2003; Hoppo 2006).

Perhepäivähoitajien vähentyminen on huolestuttanut vuosien ajan myös Hollolassa. Jo vuonna 2004 huoli on nostettu esille Hollolan kunnan palvelustrategiassa. Neljä

kymmenestä Hollolan perhepäivähoitajista jää eläkkeelle seuraavan yhdeksän vuoden kuluessa. (Palvelustrategia 2004; Ikäjakamaraportti, 2009.) Haasteena onkin, mistä saadaan uusia hoitajia tilalle? Haasteet ovat suuret ja samalla se tarkoittaa kunnalle lähitulevaisuudessa pohdintaa, miten korvata hoitajilta pois jäävät hoitopaikat (100 – 110 hoitopaikkaa) tulevaisuudessa? Pokin tekemän Hollolan kunnan vuosien 2007 - 2012 päivähoitoselvityksen mukaan kolmen hoitajan eläköityminen tarkoittaa käytännössä yhden alle kolmevuotiaiden päiväkotiryhmän perustamista (Pokki 2007, 10).

Hollolan kunnan varhaiskasvatuksessa on eletty kehittymisen ja muutoksien vuosikymmentä. Perhepäivähoidossa 2000-luvulla on siirrytty tiimimäisempään johtamiseen ja samalla on kehitetty erilaisia uusia toimintamalleja tiimityöhön ja pedagogiikan johtamiseen. Kuitenkin pedagogiikan johtamisen kokonaisuus on jäänyt jäsentämättä. (Viljanen 2006, 15; Ahonen, Haavisto, Kerosuo & Parrila 2008, 14.)

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli kohentaa perhepäivähoidon imagoa ja johtamista Hollolan kunnassa. Hankkeen tavoitteena oli kehittää pedagogiikan johtamisen malli Hollolan kunnan perhepäivähoitoon. Hyvällä johtamisella voidaan parantaa työhyvinvointia, tuottavuutta ja työpaikan vetovoimaa (Kaste 2008 – 2011- ohjelma, 25). Juutin (2007) mielestä hyvää johtamista ei voi siis rakentaa yksin (Juuti 2007, 89–90). Siksi opinnäytetyön kehittämishankkeessa päädyttiinkin valitsemaan kehittämismenetelmäksi yhteistoiminnallinen vuorovaikutteinen hybridilaboratoriomenetelmä. Päätöksentekoon osallistumisella ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäyksellä puolestaan nostetaan myös työntekijöiden motivoitumista, sitoutumista työyhteisössä (Alasoini 2009). Hybridilaboratorio on dialoginen kehittämismenetelmä, jolla voidaan osallistaa mukaan kehittämiseen eri toimijoita ja päätösvaltaa (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2007, 11 – 14).

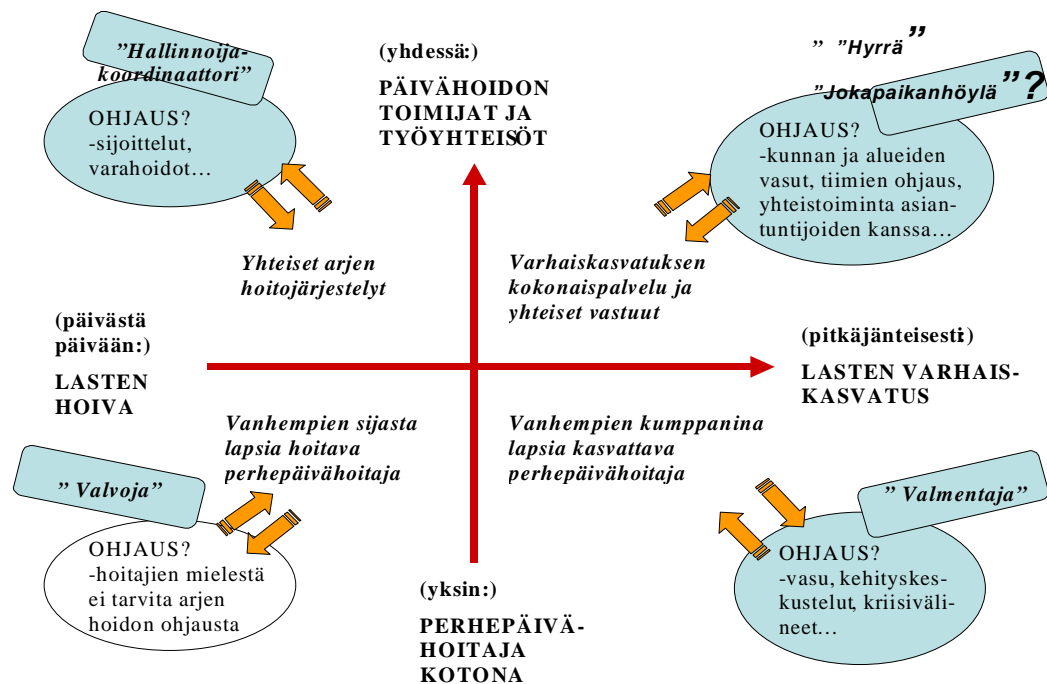
2. PERHEPÄIVÄHOIDON OHJAUKSEN JA JOHTAMISEN KEHITYS

Suomessa perhepäivähoitoa on toteutettu 1950 -luvulta saakka (Parrila 2005, 22). Perhepäivähoidon kehitys on sieltä asti edennyt valtavaa vauhtia. Nykyisin perhepäivähoito on noussut kehittyimmäksi päivähoidon muodoksi. (Parrila 2007, 14.) Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan perhepäivähoidon ohjauksen ja johtamisen vaiheita sekä tulevaisuuden haasteita.

2.1 Perhepäivähoidon ohjauksen ja johtamisen kehitysvaiheet

Suomessa alun perin perhepäivähoito oli epävirallista ja valvomatonta. Valvottoman perhepäivähoito kasvoi mittasuhteiltaan hyvin laajaksi naisten työssäkäynnin voimakkaan kasvun ja toisaalta kunnallisten päivähoitopalvelujen hitaan kehityksen vuoksi 1960 – 1970-luvulla. Puhuttiin ns. villistä perhepäivähoidosta, johon yhteiskunnan valvonta ei ulottunut. (Parrila 2005, 22.) Kunnallisia perhepäivähoidon ohjaajia on ollut jo vuodesta 1966 (Välimäki 1998, 122; Parrila 2002, 26). Varsinaisesti ohjattuun, kunnallisesti organisoituun perhepäivähoitoon siirryttiin vasta 1970-luvun alussa. Alun perin perhepäivähoidon ohjaaja toimi eräänlaisena äidin korvikkeena ja valvojana 1970-luvulla. Vuosien saatossa johtamistehtävä syventyi valvojasta 1980- ja 1990- luvulla virikeohjaajaksi. (Parrila 2005, 22, 24.)

Kasvatusajattelun muutoksen vuoksi virikeohjaus kyseenalaistettiin ja samaan aikaan valtakunnallinen perhepäivähoidon ohjeistus lopetettiin. Edelleen perhepäivähoidon johtamisen kehitys jatkui ja johtaminen ajautui epäselvään tilanteeseen. Perhepäivähoitoa ja pedagogiikan johtamista pyrittiin jäsentämään erilaisin keinoin. Yhtenä yrityksenä perhepäivähoidossa siirryttiin tiimimäisempään kulttuuriin 1990-luvun jälkeen. Valtakunnallista ohjeistusta lisättiin varhaiskasvatussuunnitelman (vasu) perusteilla (2003) sekä myöhemmin paikallisilla vasuilla. Asiakirjoissa määriteltiin varhaiskasvatuspedagogiikan tavoitteellinen, sisällöllinen ja menetelmällinen perusta. Perhepäivähoidossa siirryttiin 2000-luvulla alkuaikojen perushoidosta varhaiskasvatukseen. (Parrila 2006a, 7 – 9, 17.) Seuraava kuvio 1 havainnollistaa, miten perhepäivähoidon ohjaajan tehtävät ovat muuttuneet perhepäivähoitotyön kehittyessä.



KUVIO 1. Nykyinen perhepäivähoidon ohjaajan työn kehitysvaihe (Parrila 2006a)

Perhepäivähoidon ohjaajan ensimmäistä valvojan roolia kuvataan kuvion vasemmassa alareunassa. Myöhemmin lisääntyivät perhepäivähoidon ohjaajien erilaiset perhepäivähoidon ja päivähoidon hallinnointiin liittyvät hallinnoija-koordinaattorin osatehtävät ja välineistöt, kuten havainnollistetaan kuvion (kuvio 1) vasemmassa ja oikeassa yläreunassa. Hallinnointitehtävät ovatkin monien kehittämishankkeiden tulosten mukaan hyvin haasteellisia. Kuvion 1 oikeassa yläreunassa kuvataan, miten työtehtävien lisääntyttyä ja työn muutoksessa esimiehet ovat kokeneet itsensä eräänlaisiksi hyrriksi. He yrittävät samanaikaisesti vastata kaikkiin eri puolilta tuleviin haasteisiin ja vaatimuksiin. Edelleen historiallisesti 1970-luvulta hoidon ja olosuhteiden sekä peruslaatutason valvojan rooli muuttui ja syventyi eräänlaiseksi varhaiskasvatuksen pedagogiikan valmentajaksi. Valmentajan roolia kuvataan kuviossa oikeassa alareunassa. (Ahonen ym. 2008, 8 – 9.)

Perhepäivähoidon hoitotyön muutostrendejä ilmenetään kuviossa kahdella nuolella. Perhepäivähoidon hoitotyö ja lasten päivittäisen hoivan vastuu on laajentunut ja

muuttunut vaativammaksi ammattilaisen pitkäjänteiseksi vastuuksi lasten varhaiskasvatuksesta. Tätä perhepäivähoidon hoitotyön muutostrendiä kuvataan kuvion 1 nuolen vaakaulottuvuudella. Toista perhepäivähoitotyön muutostrendiä kuvataan kuvion 1 nuolen pystyulottuvuudella. Siinä ilmennetään, miten perhepäivähoidossa yksin tehtävä työ on muuttunut ja myös erityisosaaminen on lisääntynyt työnjaon eriytymisen kautta. Eriytetyn työnjaon avulla on mahdollistettu perhepäivähoitotyöhön erityisosaamista ja lisätukea entistä useimmilta erikoisammattilaisilta. Yksin tehtävä työ on laajentunut yhdessä tekemiseen päivähoiton toimijoiden ja työyhteisöjen kanssa. (Ahonen ym. 2009, 9 - 12.)

Nykyisin perhepäivähoidon ohjaajalla on päävastuu perhepäivähoidon laadusta ja sen sisällöllisestä kehittämisestä (Alasuutari 2005, 8). Ohjaajan työ voidaan jakaa selkeästi hallinnollisiin töihin, yhteistyö- ja verkostotehtäviin, kehittämiseen sekä pedagogisiin tehtäviin. Perhepäivähoidon ohjaajat toimivat myös nykyään mukana erilaisissa moniammatillisissa yhteistyöverkostoissa ja työtiimeissä sekä kunnan päivähoiton erilaisissa suunnittelu- ja kehittämistehtävissä. (Parrila 2002, 154; STM- selvityksiä 2007:5, 16.) Ohjaajan tehtävä on ennen kaikkea saada pätevä henkilöstö toimimaan yhteisten periaatteiden ja linjausten suuntaisesti sekä kehittämään yhdessä työyhteisön osaamista. Samat tavoitteet sopivat nykyisin myös perhepäivähoitajien pedagogiikan johtamiseen ja ohjaamiseen. (STM- selvityksiä 2007:5, 27 – 26, 65; Parrila 2008, 14.)

2.2 Perhepäivähoidon ohjauksen ja johtamisen kriisiytyminen

Perhepäivähoidon johtaminen ja ohjaus ajautuivat hämmennyksen tilaan 1990- luvulla, johon vaikuttivat muun muassa valtiollisten ohjeistuksien loppuminen, kasvatussuuntausmuutokset sekä yhteiskunnalliset muutokset. Samaan aikaan perhepäivähoidon johtamisen ja sisällöllisen ohjauksen kehittäminen jäivät päivähoiton rakenteellisen kehittämisen peittoon. (Parrila 2006a, 6- 10.) Tiimitoiminnan ja pedagogiikan johtamisen sisältö, tavoitteet ja suunnitelmallisuus olivat myös osaltaan kokonaan kadoksissa (Parrila 2005, 44).

Perhepäivähoidon johtamista 2000-luvulla kuvasi hyvin ohjaajien jatkuva kiire, resurssien niukkuus, hajanaiset ja epäselvät tehtäväalueet (Parrila 2002, 44 – 46; Parrila 2005, 43; Meyer 2007; Harjamäki 2007; Päärnä 2008; Hujala, Korhonen, Akselin & Korhonen 2009.) Lisäksi 2000-luvulla muutamissa kunnissa perhepäivähoidon johtamisen ja ohjauksen alkuperäinen tarkoitus hämärtyi. Ohjaajan työ muuttui pedagogisesta johtajasta toimistotyöntekijäksi. Keskeiset työtehtävät olivat lasten sijoittaminen sekä hoitajien palkanlaskentaan, työaika ja lomajärjestelyihin liittyvät tehtävät. Aikaa ei jäänyt pedagogiseen johtajuuteen, hoitajien tukemiseen, ohjaamiseen ja laadun valvontaan. (Parrila 2002, 178; Leman 2007, 141– 142; Leman 2008, 31 – 32.) Pedagogiikan johtajuuden epäselvyydet aiheuttivat päänvaivaa myös päiväkotien johtajille. (Nivala 1999, 143– 145; Filpus 2001, 1.) Suurimpina haasteina päivähoidon johtajat pitivät pedagogiseen johtamisen ja johtamistaitoihin liittyviä asioita (Nieminen 2005, 5). Meyer (2007, 101.) ja Leman (2007, 139– 141.) havaitsivat omissa tutkimuksissaan, että ohjaajien ja hoitajien yhteinen aika oli kehityksessä vähentynyt. Kiireisen ilmapiirin koettiin varjostavan sen hetkistä pedagogiikan johtamista (Karila 2004, 18; Saksa 2004, 67; Leman 2007, 139, 141 – 144).

Perhepäivähoidossa johtamisen kriisiytymistä ja epämääräisyyttä on pyritty selittämään sillä, ettei aika riitä pedagogiseen johtamiseen. Kuitenkaan perhepäivähoidon johtamisen ongelmat eivät ratkea pelkästään resursseja lisäämällä tai työtehtäviä jäsentämällä, vaan ohjaajat tarvitsevat nimenomaan konkreettisia välineitä pedagogiseen johtamiseen ja ohjaukseen. (Parrila 2002, 44 – 46; Parrila 2005, 43.) Leman (2008) esittääkin yhdeksi ratkaisuksi, että olisi hyvä luoda perhepäivähoitoon selkeästi aikataulutettu ja suunniteltu pedagogiikan toimintamalli. Myös yhdessä luodut johtamisen pelisäännöt helpottavat yhteistyötä hoitajien kanssa. (Leman 2008, 31–32.)

Johtamisen kriisiytymistä kuvaa hyvin myös se, että perhepäivähoidon ohjaajan rooli tuen antajana oli jonkin verran menettänyt merkitystä (Päärnä 2008, 70). Perhepäivähoidossa pedagogista tukea oli totuttu saamaan vasta ongelmatilanteis-

sa. Ilmiö heijastaa johtamisen ja ohjauksen vähäisyyttä sekä sen korvaamista erilaisilla hoitajien illoilla ja tiimityöskentelyllä (Jääskeläinen & Majuri-Naappi 2006, 19; Leman 2007, 141–143; Meyer 2007, 100.) Halttusen alustavien väitöskirjan tuloksien mukaan perhepäivähoitajat olivat jo tottuneet johtajan läsnäolemattomuuteen (Halttunen, 2007). Perhepäivähoitajat olivat tiimityöskentelyn avulla oppineet tukemaan toisiaan ammatillisessa kasvussa. Parrila muistuttaakin, ettei tämä suinkaan ole pedagogisen johtamisen ja ohjauksen alkuperäinen tarkoitus. (Meyer 2007, 101; Parrila 2007, 21.)

Todellisuudessa perhepäivähoidon pedagogiikan johtamisesta puuttui pitkäjänteisyys sekä lisäksi pedagogisuuden tärkein painoalue oli kadoksissa. Perhepäivähoidon ohjaajan työn muutokset selkeään johtamiseen oli käynnissä, ainoastaan johtamisen roolitus ja menetelmät olivat epäselvät. (Parrila 2005, 44.) Perhepäivähoidossa 2000-luvulla etsittiin uusia ratkaisuja ja tarvittiin uusia välineitä, joiden avulla luodaan käsitys siitä, minkälaisissa kokonaisuuksista ja osista perhepäivähoidon ohjaajan työt koostuvat. (Parrila 2005, 44; Parrila 2006 a, 119; STM-selvityksiä 2007:5, 30 – 31.)

Parrila haastaakin, että perhepäivähoidossa on aika siirtyä suunnittelemattomasta ohjauksesta suunniteltuun pedagogiikan johtamiseen. Näihin kehityshaasteisiin ryhtyminen edellyttää kuitenkin ohjaajan työkokonaisuuksien, etenkin pedagogisen johtamisen ja ohjauksen esille tuomista kuntatasolla; millaisilla menetelmillä pedagoginen johtaminen ja ohjaus tapahtuvat ja mitä se pitää sisällään, keneen se kohdistuu ja kuinka usein. (STM-selvityksiä 2007:5, 30 – 31.) Käytännössä johtajuuden kokonaisrakenteet, valta ja vastuu sijoittuvat eri paikkoihin. Johtaja vastaa pedagogiikasta, mutta toiminnan resursointi päätetään eri paikassa. Päivähoidon varhaiskasvatuksen kokonaisuus ei läheskään aina näy ylemmän hallinnon tasolla saakka. Resurssit määritellään ylhäältä päin. Samaan aikaan vanhemmat odottavat laadukasta varhaiskasvatusta, josta johtaja sitten vastaa ylempää organisaatiosta annetuilla resursseilla. Päävastuu on johtajalla, mutta varhaiskasvatuksen linjaukset ja muut päätökset tehdään muualla kuin perustasolla. Laadukas varhaiskasvatus ja sen johtaminen perustuvat hyvin ja selkeästi määritellyyn perustehtävään ja johta-

juuteen käytännön pedagogiikan johtamisesta ruohonjuuritasolta aina yhteiskunnallisen päätöksen teon ja päivähoitopolitiikan tasolle asti. (Hujala 2005, 50 – 53.)

2.3 Perhepäivähoidon ohjauksen ja johtamisen tulevaisuuden haasteet

Perhepäivähoidon johtamisen ja ohjauksen kehittämiseen on noussut tarve useissa viimeaikaisissa perhepäivähoitoon kohdistuneissa tutkimuksissa sekä kehittämissankkeissa (Parrila 2006a; STM- selvityksiä 2007:5; STM- selvityksiä 2009). Valtakunnallisesti on huoli perhepäivähoidon säilymisestä. Myös kansainvälisesti on herätty tähän huoleen. Suomi onkin verkostoitunut kansainväliseen (International Family Day Care Organization IFDCO) perhepäivähoidon yhteistyöhön ja tutkimukseen (kts. www.ifdco.com). Karlssonin tutkimuksen tuloksissa korostui kansainvälinen huoli perhepäivähoidon häviämisestä, ellei estäviin toimenpiteisiin ryhdytä. Hänen mielestään perhepäivähoidon profilia tulisi nostaa sekä yhdistää muiden päivähoitomuotojen kanssa. (Karlsson 2004, 13 – 18.) Panostamalla perhepäivähoidon johtamisen kehittämiseen pyritään turvaamaan perhepäivähoitoa.

Viime vuosina muuttuva yhteiskunta on tuonut perhepäivähoidolle ja sen laadulle suuria haasteita ja muutoksia. Tähän mennessä yhteiskunnallisesti hoitomudon edullisuutta on korostettu yhdeksi laadun kriteeriksi perhepäivähoidossa. (Meyer 2007, 21). Sosiaali- ja terveystministeriön varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan loppuraportissa (2020, 21) kirjoitetaan, että varhaiskasvatuksen kehittämisessä on kiinnitettävä huomioita varhaiskasvatuksen laatuun. Tämän asiakirjan mukaan laadun takeena on osaava ja riittävä henkilökunta. Samoin Särkimäen (2008) mukaan vain oppimista tukevalla työyhteisöllä voidaan varmistaa korkealaatuisen varhaiskasvatuksen toteutuminen (Särkimäki 2008, 1).

Tulevaisuuden huoliin pyritään vastaamaan muun muassa korostamalla hoitajien osaamisen johtamisen tärkeyttä. Siitä syystä perhepäivähoitajien työn vaativuuden muutokset tuovat haasteita pedagogiselle johtamiselle ja erityisesti perhepäivähoitajien osaamiselle. Nyt perhepäivähoitajan on hallittava sellaisia työtapoja, yhteistyömuotoja ja välineitä, joilla hän pystyy vastamaan lasten ja vanhempien tarpeiden

erilaistumiseen ja vaikeutumiseen. (Ahonen ym. 2008, 10.) Hoitajien on opiskeltava koko ajan lisää, ja ennen kaikkea osattava käyttää hyödyksi muilla olevaa asiantuntemusta. Hoitajan työ on laajentunut ja muuttunut vaativammaksi sisällöltään ja tarkoitukseltaan. Perhepäivähoidossa ylitetään jo eri päivähoitomuotojen perinteisiä rajoja ja hyödynnetään esimerkiksi kiertävän erityislastentarhanopettajan ja muiden lapsen kehityksen erityisasiantuntijoiden palveluja. (Ahonen ym. 2008, 8; Parrila 2009a, 8.)

Todellisuudessa hoitajien ammatillisten valmiuksien tukeminen on viime aikoina taantunut (Parrila 2005, 45- 47). Valtakunnallisen ja Helsingin seudun osaamiskartoitusten (2007) tuloksien mukaan perhepäivähoitajat kaipasivat tukea ja lisätietoa muun muassa erityisruokavalioihin, erityislasten ja allergisten sekä eri kulttuuristen lasten asioihin (Alila & Parrila 2007, 119; Harjamäki 2007, 80). Huomattavaa kuitenkin näissä tuloksissa on se, että suurin osa näistä koulutustarpeista keskeisesti täyttyy perhepäivähoidon ammattitutkinnossa. (kts perhepäivähoitajan ammattitutkinto 2006.) Osaamiskartoituksen tuloksien mukaan hoitajista kolmella neljästä ei ole lainkaan varhaiskasvatuksen perustason koulutusta. Samoin koulutustaso on varsin kirjava. (Alila 2008.) Edellä olevat tulokset vahvistavat erityisesti hoitajien osaamisen tukemisen tärkeyttä.

Perhepäivähoitajien ammatillisen osaamisen kehittäminen on tapahtunut pääsääntöisesti erilaisten täydennyskoulutuksien ja ohjauksen varassa, mistä on puuttunut pitkän tähtäimen suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus. (Parrila 2005, 45- 47.) Samaa näkemystä vahvistaa se, että todellisuudessa Karilan (2004) ja Saksan (2004) mukaan perhepäivähoidon sekä muun päivähoidon esimiehet käyttivät osaamisen johtamiseen hyvin vähän aikaa ja se oli heille vierasta. Silti työntekijöiden osaamistarpeet olivat ilmeiset. Osaamisen johtamisen melko vähäinen korostaminen kuvastaa päivähoidon kulttuurista kysymystä siitä, ettei päivähoidossa työtä ja sen vaatimuksia ole tarkasteltu kovinkaan pitkään osaamisen johtamisen kannalta. (Karila 2004, 18, 29; Saksa 2004, 67.)

Edellä olevien tulosten mukaan päivähoidossa osaamisen johtamiseen panostaminen näyttäytyy varsin heikolta. Kartoituksen tuloksissa ilmentyneet osaamisvajheet

sekä Karilan (2004) tutkimus puolestaan tukevat samaa ajatusta, että perhepäivähoidon henkilöstön osaamisen ja työolosuhteiden kehittäminen ovat keskeisempiä tekijöitä tulevaisuudessa. (Parrila 2006a, 13; STM-selvityksiä 2007:5, 6, 27; Harjamäki 2007, 114.) Päivähoidossa ei yksinkertaisesti selvitä uusista tehtävistä, ellei työntekijöiden osaamiseen ja kehittämiseen kiinnitetä suurta huomioita (Karila 2004, 18).

Haasteena perhepäivähoidossa on vielä se, että perhepäivähoidon ohjaajan työaika ei riitä yksin pedagogiikan johtamiseen ja ohjaamiseen. Parrila korostaakin uudenlaisia tapoja toimia yhdessä päivähoidossa. (Parrila 2006c, 25–26.) Päärnä (2008) pohtii myös tutkimuksessaan, mikä on perhepäivähoidon ohjaajan rooli ja onko rooli korvattavissa osittain vertaistuellalla. Hän esittääkin perhepäivähoidon ohjaajaroolin ristiriitaan ratkaisuksi verkostomaista ja yhteisöllistä johtamistapaa. (Päärnä 2008, 70.) Meyerin puolestaan esittää, että ohjaajilla tulisi löytyä aikaa henkilökohotaiseen ohjaukseen, jossa määriteltäisiin sen hetkisen osaamisen taso sekä kehittämistarpeet ja tavoitteet. Tavoitteita kohti hoitaja sitten matkaisi yhdessä ohjaajan tuen ja ohjauksen avulla sekä yhdessä arvioiden tavoitteiden saavuttamista. (Meyer 2007, 100.) Pedagogiikan johtamisen haasteena onkin osaamisen johtaminen sekä henkilöstön sitoutuminen kollektiiviseen osaamiseen ja yhteisvastuullisen päivähoidon palveluiden yhtenäiseen ja hyvään laatuun.

Suomessa useissa viimeaikaisissa perhepäivähoitoon kohdistuneissa tutkimuksissa sekä kehittämishankkeissa on noussut tarve perhepäivähoidon ohjaajatehtävien ja ohjauksen kehittämiseen (Parrila 2006b; Jääskeläinen & Majuri -Naappi 2006; STM-selvityksiä 2009). Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden perusteella lasten ja perheiden lisääntyneet tuen tarpeet ovat asettaneet uusia ammatillisia haasteita perhepäivähoidolle. Nykyisin valtakunnallisesti keskeiset tärkeimmät kehittämisalueet perhepäivähoidossa ovat:

1) Perhepäivähoidon ohjaajan tehtävien mitoituksessa kunnissa on huomioitava sekä hallinnollisen johtajuuden että pedagogisen johtajuuden tehtävät siten, että pedagoginen ohjaus mahdollistuu.

2) Samoin perhepäivähoidon johtajan tehtävien mitoituksessa on huomioitava ohjattavien toimintamuotojen erilaiset haasteet. Lisäksi kunnilla tulee olla käytettävissä riittävien resurssien lisäksi toimintamalleja sekä laatusuosituksia ohjausjärjestelmän mitoituksesta sekä muusta rakenteesta.

3) Kunnissa tulee systemaattisesti kehittää ja dokumentoida pedagogisen johtamisen ja ohjauksen erilaisia muotoja ja menettelmiä. Näiden hyvien käytäntöjen jakamista on tuettava valtakunnallisesti.

4) Kunnan järjestelmässä tulee turvata jokaisen perhepäivähoidajan oikeus pedagogiseen ohjaukseen. (STM- selvityksiä 2007:5, 18 – 19, 46 – 48.)

Perhepäivähoidon kehittämishaasteisiin tulisi vastata erilaisilla toimenpiteillä (Parrila 2007, 14).

3. PEDAGOGIIKAN JOHTAMINEN PERHEPÄIVÄHOIDOSSA

Pedagogiikan johtaminen on liitetty jo 1970 – luvulta lähtien tavallisesti koulu- ja opetusyhteisöjen johtajuuteen (Nivala 2002, 193). Yksi tapa on määritellä termiä pelkästään pedagogiikan kannalta. Pelkän pedagogiikan toiminnan johtaminen on kuitenkin erilaista johtajuutta kuin työyhteisötasolla johtajan pedagoginen ohjaus ja johtaminen. Toisaalta kouluyhteisöissä rehtorin näkökulmasta pedagogisuus voi olla samanaikaisesti sekä johtamista, että kehittämistä. (Mustonen, 2003, 3.) Pedagogista johtamista määritellään myös kehittämisen, tavoitteiden, strategioiden tai aikuiskasvatusjohtamisen kannalta (Taipale 2004, 223; Nivala 2008, 30-31; Hujala ym. 2009, 4). Pedagogiikan johtamiskäsite on eri aloilla selkiintymätön ja termi määrittelee pedagogiikkaa, johtamista tai kehittämistä eri näkökulmista.

Pedagoginen johtaminen vakiintui päivähoidon käsitteistöön 1980 - 90 luvuilla (Parrila 2009b). Tällä vuosikymmenellä pedagogisen johtamisen määrittelemisen on ollut päivähoidossa varsin vaikeaa ja epäselvää. (Leman 2007, 139 - 142; Meyer 2007, 33; Hujala, Puroila, Parrila & Nivala 2007, 132 – 33). Valtakunnassa päivä-

hoidon arjessa vallitseekin epäselvyys siitä, mitä tarkoitetaan tällä johtamisella, pedagogisella johtajuudella (Leman 2008, 31–32). Asian tarkastelua ja määrittelyä hankaloittaa se, että päivähoitossa on käytetty monia eri termejä, kuten pedagoginen johtajuus tai johtaminen tai pedagogiikan johtaminen. Eri termeillä on kuitenkin pyritty puhumaan lähes samasta asiasta päivähoiton pedagogiikan alueella.

Yleisesti päivähoito-organisaatioissa pedagogiikan johtamistermin määritelmässä korostuu erityisesti pedagogiikka. Päivähoidolla on olemassa kaksi funktiota, eli varhaiskasvatus sekä sosiaalipalvelu. Päivähoidon kaksoisfunktio kuitenkin vaikeuttaa pedagogisen johtamistermin määrittelyä. Perinteisesti pedagogisella johtamistermillä ilmaistaan päivähoitossa johtamisen yhteyttä päivähoiton yhteiskunnalliseen perustehtävään, lapsen kasvun ja oppimisen tukemiseen. Usein päivähoiton toinen palvelufunktio unohdetaan ja keskitytään pelkästään pedagogiseen johtamiseen. Kun puhutaan pedagogisesta johtamisesta, niin pitäisi samalla puhua myös palvelujohtamisesta. (Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala 1998, 149–150; Hujala ym. 2007, 132 – 133.)

3.1 Pedagogiikan johtamisen määrittelyä

Pääosin pedagogiikan johtamisen määritelmät käsittelevät muun muassa osaamista, oppimista organisaatiotasolla tavoitteiden ja visioiden suuntaan asiakkaiden tarpeita huomioiden. Taipaleen mielestä (2004, 223) pedagogisessa johtamisessa ja johtajuudessa on kyse siitä, että esimiehen tehtävä on johtaa yksilöä kohti itseohjautuvuutta ja oman osaamisen hyödyntämistä yhteisten päämäärien ja tulosten sekä tavoitteiden saavuttamiseksi. Their (1994) liittyy pedagogiikan johtamiseen mukaan myös oppivan organisaation. Johtaminen on ihmisten välistä vuorovaikutusta. Johtajan tarkoituksena on kehittää organisaatiota kohti oppivaa organisaatiota. Minkä tahansa organisaation johtaja nähdään Theirin ajattelussa opettajan kaltaisena henkilönä, pedagogisena valmentajana. Johtaja ei tee päätöksiä toisten puolesta, vaan auttaa muita tekemään omat päätöksensä, joka auttaa oppimaan ja kasvamaan. (Their 1994, 46, 89–91, 93, 169.)

Theirin ajattelun mukaan pedagogiset toimintamallit pohjautuvat kommunikaatioon. Pedagogiikan johtamisen onnistuminen riippuu siitä, miten johtaja onnistuu luomaan oppivan organisaation tarvitsemat kommunikaatiokanavat ja -tiet. Samoin pedagogiikan johtamisessa oppiminen ei voi olla vain päämäärä, vaan oppiminen on jatkuva prosessi kaikessa toiminnassa. Pedagogiikan johtaminen merkitsee nimenomaan oppimisprosessin mahdollistamista ja vahvistamista. (Their 1994, 117, 122, 169.)

Samanlaisiin ajatuksiin ovat päätyneet myös muutamat muut päivähoiton tutkijat. Heidän käsityksensä mukaan pedagogisessa johtamisessa korostuu oppimisen näkökulma. Esimiehen pedagogisen johtamisen keskeisenä tavoitteena on osaamisen johtaminen ja henkilöstön työssä oppimisen prosessin tukeminen. (Karila 2004, 18; Vähämäki 2006, 30.) Samoin pedagoginen johtaminen tapahtuu siten, että johtaja mahdollistaa oppimista tukevan ilmapiirin syntymisen rakentamalla ammatillisuutta tukevat rakenteet (Parrila 2009b).

Päivähoidon pedagogiikan johtamista voidaanakin verrata aikuiskasvatukseen, jonka tavoitteena on tukea koko organisaatiota, sen rakenteita ja ihmisiä jatkuvasti kehittymään ja oppimaan (Särkimäki 2008, 1). Esimiehen tehtävänä on johtamisellaan mahdollistaa osaamisen kehitys ja luoda rakenteet verkostofoorumeille sekä ennen kaikkea saada henkilöstö ja lasten vanhemmat hyödyntämään osaamistaan ja yhdistämään voimavaransa parhaiden mahdollisten tulosten saavuttamiseksi. (Parrila 2006a, 14–15; Parrila 2006b, 7.)

Kaipio (2000) ja Nivala (2002) sekä Hujala (2005) tarkastelevat pedagogista johtamista ja johtajuutta laajemmin kuin edellä olevat määritelmät. He määrittävät pedagogisen johtamisen ja johtajuuden ulottuvan poliittiselle tasolle saakka. Kaipio (2002) kuvaa hyvin, ettei kyse ole pelkästään lasten kehittymiseen rajoittuvasta pedagogisesta johtamisesta. Ylemmän johdon, päättäjien ja esimiesten on luotava sel-

lainen ilmapiiri, jossa henkilöstö ja lasten kehitykselliset edellytykset turvataan. (Kaipio 2000, 129.)

Varsinkin kirjallisuudessa ja varhaiskasvatuksen toimintakentällä erityisesti perhepäivähoidon johtamistermit ovat selkiintymättömiä. Varsinaisesti perhepäivähoitossa on puhuttu perinteisesti vain perhepäivähoidon ohjaamisesta. Uusien päivähoidon yhdistelmävirkojen ja hallinnollisten johtajuuksien myötä on tullut tarve yhtenäistää pedagogisen ohjauksen ja johtajuuden termiä. Ohjaustermiä on käytetty enemmän perhepäivähoitossa ja johtajuustermiä taas enemmänkin päiväkodissa. Ohjauskäsite on ristiriitainen. Ohjaussanaa on alun perin käytetty kouluympäristössä, kun on tarkoitettu opettajan antamaa ohjausta oppilaalle. Perhepäivähoitossa tämä tarkoittaisi sitä, että ohjaaja pätevoittää hoitajaa tehtävää, eikä perhepäivähoidon olisikaan pätevä omaan työhönsä. Nykyisin perhepäivähoitajaksi vaaditaan ammattitutkinto ja siksi ohjaajan ei ole tarvinnut enää pätevoittää hoitajia tehtäviin. Toinen ohjauskäsitteeseen liittyvä ristiriita on, että ohjaaja- termi luo ekspertti – noviisi asetelman. Ohjaussuhteessa ohjaaja edustaa oman alansa asiantuntijaa ja osaamista, jolloin hän ohjaa ja jakaa ohjattavalleen noviisille tietoa. Hoitajilla kuitenkin saattaa olla jopa kahdenkymmenen vuoden työkokemus sekä ohjaajan varhaiskasvatusalan osaamisessa saattaa olla puutteita. Ekspertti- noviisi asetelmakaan ei asetu nykypäivään. (Parrila 2008, 14.)

Useimmat varhaiskasvatuksen ammattilaiset ovat sitä mieltä, että ohjaustermi perhepäivähoidon puolella pitäisi kokonaan unohtaa ja että pedagoginen johtajuus olisi parempi käsite kuin ohjaus. On myös esitetty, että pedagoginen johtajuus on jo vanhentunut käsite ja pitäisikin puhua pedagogiikan johtamisesta. (Parrila 2008, 14–15.) Parrila (2006c) toivoisi puhuttavan pedagogiikan johtamisesta. Perhepäivähoidon johtajan tai ohjaajan roolin muuttuminen pedagogiikan johtajaksi edellyttää kuitenkin uudenlaista näkökulmaa pedagogisen ohjauksen toteuttamiseen ja käsitteellistämiseen. (Parrila 2006c, 29–30). Ennen uusien käsitteiden yhdistelemistä ja rakentamista on hyvä pohtia, minkä oletetaan muuttuvan, jos pedagoginen ohjaus ja johtaminen yhdistettäisiin pedagogiikan johtamiseksi. Suuri roolinmuutos on kaikkitietävästä pedagogisesta ohjaajasta pedagogiikan johtajaksi. (Parrila 2008,

14–15.) Parrilan mukaan pedagoginen ohjaus rakentuu pedagogiikan johtamisen varaa sitten, että johtaja luo rakenteet ohjaukselle. Johtaja siis johtaa pedagogiikkaa ja sen ydinosaaminen on perheillä ja päivähoidon työntekijöillä. (Parrila 2006c, 30.) Jatkossa tässä opinnäytetyössä käytetään yhtenäisyyden vuoksi pedagogiikan johtamistermiä.

3.2 Pedagogiikan johtamisella kohti jaettua johtamista

Johtamisen toimintaympäristö on muuttunut viime vuosikymmeninä. Tällä vuosikymmenellä osaamisen johtaminen ja oppiminen ovatkin nousseet organisaatioiden tärkeimmäksi pääomaksi. Perinteiset yksilökeskeiset ja hierarkkiset johtajuuden mallit ovat poistumassa. Silti käytössä on edelleen perinteisiä ja vanhahkoja johtamisteorioita, jotka on kehitetty teollisia organisaatioita varten. Vanhojen mallien tilalle on luotava uusia johtamisen toimintamalleja. (Sydänmaalakka 2006, 14 – 15, 17, 69,89.)

Perhepäivähoidon ja päivähoidon pedagogiikan johtamisessa on käynnissä murros. Päivähoidossa johtajat kamppailevat resurssien riittävyyden ja hallinnollisten töiden kanssa. Pedagogiikan johtamisessa on havaittavissa epätasapainoa. Tähän haasteeseen ryhtyminen edellyttää sitä, että pedagogiikan johtaminen on tehtävä näkyväksi. Samoin johtamisen kokonaisuuteen ja sen kehittämiseen on liitettävä mukaan päätöksen teon ristiriidat, valta ja vastuu. Ratkaisuksi päivähoidon johtamisen murrokseen ja johtamisen haasteisiin esitetään jaetun johtajuuden mallia, enemmän yhteistyötä, yhdessä tekemistä ja avointa keskustelua kuin nykyisin. Pedagogiikan johtaminen toteutuu parhaiten yhteisvastuullisena toimintona ruohonjuuritasolta ylimpään päätöksentekoon ja lainsäädäntöön asti jaettuna johtajuutena. (Hujala & Heikka 2008, 35.) Siirtyminen ohjaajasta pedagogiikan johtajaksi edellyttää siirtymistä osallistuvampaan ja vuorovaikutteisempaan, jaetumpaan johtamiseen.

Todellisuudessa perhepäivähoitoa johdetaan vielä varsin perinteisillä menetelmillä. Lemannin mukaan kenttätasolla hoitajilla on selkeästi halu lisätä yhteistyötä ja yh-

teisiä keskusteluita sekä siirtyä jaetumpaan ja verkostomaiseen johtamiseen. (Leman 2007, 139, 141 – 144; Leman 2008, 31–32.) Muutamat tutkimukset korostavat uudenlaiseksi johtamistavaksi jaettu johtamista (Nivala 1999; Taipale 2004; Päärnä 2008; Halttunen 2009). Myös Halttusen (2009) väitöskirjan mukaan päivähoidon väellä on nykyisin kykyä ja halua jaettuun johtamiseen. Sydänmaalakan mukaan uusi vahva johtajuus merkitsee nykyään enemmänkin jaettua johtajuutta. Ainoastaan hyvällä ja sopivalla, johtamisella on mahdollista pitää huolta henkilöstön osaamisesta ja sitoutumisesta. (Sydänmaalakka 2001, 189; Sydänmaalakka 2006, 7, 89.)

Edellä esitettyjä kehittämishaasteiden ratkaisuehdotuksia tukevat hyvin seuraavat tulokset, joiden mukaan pedagogiikan johtaminen toteutuu parhaiten jaetun johtajuudella johtamistyyllillä. (Kirvesniemi 2004, 70; Kykkänen & Vällilä 2007, 41). Samaa toteavat myös Nivala (1999) ja Vilkmann (2009), että yksin johtamisen aika on ohi. Pedagogiikan johtamisella syrjäytetään perinteinen byrokraattinen johtaminen ja mahdollistetaan jaetumpi johtaminen ja oppiminen. Jaetulla johtajuudella voidaan ratkaista johtamiseen liittyviä ongelmia. Johtaminen tulee olla selkeästi määritelty niin, että kaikki tietävät roolinsa, pelisäännöt, vastuunsa. (Filpus 2001, 1; Nivala 2008, 30 – 31; Vilkmann 2009, 46.)

Their (1994) käsittelee pedagogiikan johtamista yhteisvastuullisena johtamisena, jossa on jaetun johtajuuden piirteitä. Kun työssä korostuu asiakaskeskeisyys, laatua ei voida määrittää ylhäältä alaspäin, vaan viime kädessä asiakas määrittää laadun. Vastuu laadusta ja tuotantoprosessista ei voi olla vain johtajan harteilla, vaan laatu vastuu koskettaa tuotantoprosessin jokaista osaa. Pedagogiikan johtajan on ymmärrettävä, että organisaatio selviytyäkseen toimintakelpoisena ja kukoistavan yrityksenä, tarvitsee koko yhteisön mukaan kehittämään. Pedagogiikan johtamista ei voi toteuttaa perinteisillä keinoilla, vaan johtajan tehtävä on siirtyä yksilöohjauksesta pois yhteisöllisempään ja keskustelevampaan kulttuuriin. (Their 1994, 28–19, 32 – 33.)

Jaetumpaa johtamista tulisikin lisätä erityisesti päätöksenteossa, jolloin voitaisiin osallistaa kaikki päätöksen teon piiriin kuuluvat jäsenet. Johtamisen avulla tulisi pyrkiä pienentämään myös byrokratiaa. Johtamisessa olennaista on se, että vähennetään yksittäisten työntekijöiden suoraa ohjausta. Samoin vähennetään toimenpiteitä koskevaa johtamista ja lisätään vuorovaikutusta yksilöiden ja yksiköiden välillä. Ohjataan yksilöä kohti itseohjautuvuutta ja oman osaamisen hyödyntämiseen. Uudenlaisessa johtamisessa korostetaan nopeaa oppimista ja tehokasta omaksumista yksilö- ja organisaatiotasolla. Pedagogiikan johtajan tehtävä on jakaa tietoa ja taitojaan. (Their 1994, 42, 132.) Kirvesniemen mukaan pedagogiikan johtaminen ennustaakin parhaiten oppivan organisaation syntymistä. Siis pedagogiikan johtamisella syrjäytetään perinteinen johtaminen ja mahdollistetaan yhteisöllinen johtaminen ja oppiminen. (Kirvesniemi 2004, 70)

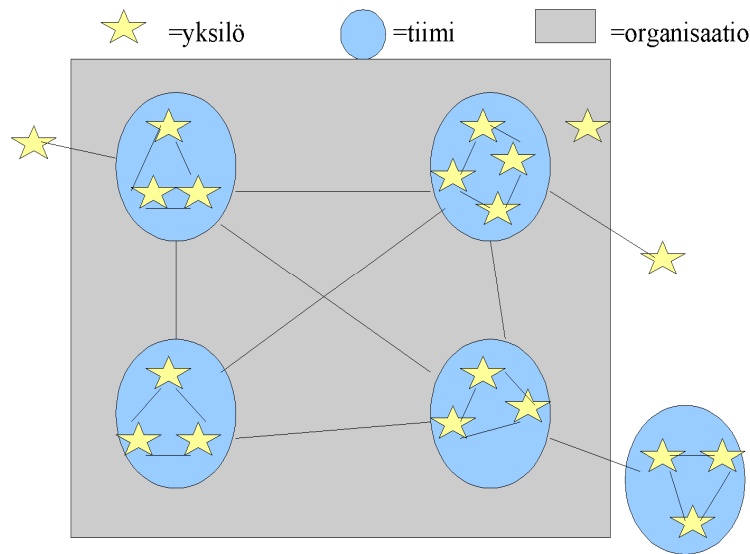
Myös valtakunnallisissa kehittämissuunnitelmissa korostetaan uudenlaista jaetun johtajuuden johtamistapaa (Kaste -ohjelma 2008 – 2010; Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto 2007). Hyvä johtaminen ei ole vain yksilöllinen sankarityö, vaan tarvitaan työyhteisön yhteiseksi tekemisen prosessia. Sankarijohtajuus tulee riisutuksi ja tilalle tulee yhdessä tekemiselle tilaa antava ihmisen kokoinen johtajuus, jaettu johtajuus. Jaettu johtajuus tarkoittaa lyhyesti yhteiseksi tekemisen prosessia. Yhteiseksi tekemisellä ilmaistaan sitä, että jaetaan tietoa, kokemuksia, tietämättömyyttä arvostusta, luottamusta ja vaihdetaan ajatuksia sekä kuunnellaan, miten toiset ymmärtävät tilanteen. Tällaisen jakamisen tavoitteena on joidenkin näkökantojen, tulkintojen ja ajattelutapojen yhteiseksi tekeminen. (Ropo, Eriksson, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 19 – 20.)

3.3 Oppiminen pedagogiikan johtamisessa

Oppimista on pitkään tarkasteltu suppeasti vain yksilöllisellä tasolla. Tällöin oppimista on tuettu tuomalla tietoa työhön ja työyhteisöihin jostain ulkopuolelta. Oppimisessa on kuitenkin yksilöllisen puolen lisäksi yhteisöllinen ja organisatorinen ulottuvuus. (Järvinen & Poikela 2000, 78–79.) Nykyisin oppimista tarkastellaan

laajemmin koko työyhteisön näkökulmasta, jota tuetaan oppimista tukevalla yhteistyökulttuurilla. Olennaista on oppivissa työyhteisöissä ja oppijoiden yhteistyössä nimenomaan yhteistoiminnallisuutta estävien rajojen ylitykset. (Nummenmaa ym. 2007, 40 - 41.) Myös osaamisen johtamisessa on lähdetty liikkeelle kokonaisvaltaisesti organisaation tavoitteista ja strategiasta (Viitala 2004, 22; Viitala 2007, 3 - 4; Huotari 2009, 1).

Sydänmaalakan (2001) mukaan oppimista tapahtuu niin yksilö-, tiimi-, ja organisaatiotasolla. Johtamista voidaan hallita tässä globaalissa ja haasteellisessa maailmassa. Se vaatii vain johtamisen kokonaisuuden hahmottamista seuraavilla tasoilla yksilö, tiimi ja organisaatiotasolla. (Sydänmaalakka 2001, 163, 211–212.) Oppimista tulisi ohjata kaikilla näillä tasoilla. Organisaation ja tiimien ja yksilöiden oppimista tuetaan nostamalla jatkuva oppiminen työyhteisön perusarvoksi. Näin työyhteisöstä luodaan oppimista tukeva työskentely-ympäristö, järjestämällä oppimaa kursseja ja kehittämällä uusia todellisia malleja työssäoppimiseen sekä perustamalla oppimiskeskuksia eri puolille organisaatiota. Sydänmaalakka sivuuttaa käsitteen oppiva organisaatio. Hänen mielestään pitäisi puhua organisaation oppimisesta. Sillä tarkoitetaan organisaation kykyä uusiutua muuttamalla toimintaansa ja prosessejaan. Uusiutuminen merkitsee organisaation valmiutta hankkia ja kykyä hyödyntää uutta osaamista. Organisaatioiden oppimista tulisi tukea erilaisilla prosesseilla, kuten suoritusten, osaamisen ja tiedon johtamisella. (Sydänmaalakka 2001, 45, 52 - 53.)



KUVIO 2 Organisaation, tiimin ja yksilön oppiminen (Sydänmaalakka 2001, 46.)

Kuvio 2 kuvaa, miten yksilön, tiimin ja organisaation oppiminen liittyvät toisiinsa. Työyhteisön omat visiot ja arvot ohjaavat yleensä yksilöiden ja tiimien oppimista. Organisaation oppimisessa tiimeistä tulee oppimisen perusyksiköitä, joissa yksilöiden osaaminen ja tiimin osaaminen jalostetaan koko organisaation osaamiseksi. Olennaista johtamisessa on osaamisen jakaminen myös tiimien sisällä, että välillä. Yksilötasolla henkilöt mahdollistavat oman oppimisensa kyseenalaistamalla ja kehittämällä omaa toimintaansa määrätietoisesti. Tiimitasolla taas puolestaan tiimit oppivat yhdessä sekä mahdollistavat samalla osaamisen jakamisen oppijoiden kesken. Organisaation tehtävä on luoda oppimista tukevat rakenteet ja samalla valtuuttaa ja antaa uusia haasteita työntekijöille ja tiimeille. Tärkeää on mahdollistaa riittävät kontaktit omassa työyhteisössä tiimi- ja yksilötasolla sekä myös oman työyhteisön ulkopuolelle. (Sydänmaalakka, 2001, 43, 52 – 53, 109, 211- 212.)

Sydänmaalakka liittää osaamisen johtamiseen eri tasojen väliset suunnittelukokoukset sekä kehityskeskustelut (Sydänmaalakka 2001, 115). Parrila (2009a) harmittaa todellisuus, jossa kehityskeskusteluiden osaamiskartoitusten tuloksia harvoin hyödynnetään koulutussuunnittelussa. Osaamiskartoituksen yhteenveto antaa tavoitteellista suuntaa pidemmän aikavälin koulutus- ja kehittämissuunnitelmille. Lisäksi tulokset luovat pohjaa esimiesten omalle pidemmän aikavälin pedagogisen

johtamisen ja ohjauksen suunnittelulle. (Parrila 2009a, 18.) Useinkaan johtaminen ei toimi osaamisen johtamisjärjestelmissä. Varsinkin suunnittelu- ja kehityskeskustelut koetaan irrallisiksi työkaluiksi, eikä niitä ole useinkaan kyetty liittämään muihin johtamisjärjestelmiin. Jotta eri tasojen ydinosaamiset ja kehitystarpeet löytyvät, tarvitaan useampia ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin tapahtuvia prosesseja. Tarvitaan molemmin puolista dialogia. Tarpeiden kirkastuminen ja ydinosaamisen löytäminen tapahtuvat eri tasoilla eräänlaisena vuorovaikutusprosessina. (Sydänmaalakka 2001, 115, 133; Sydänmaalakka 2006, 146.)

Osaavassa organisaatioissa luodaan suotuisa oppimisympäristö. Tällöin organisaatiossa koulutus- ja kehittämisprosessit kytkeytyvät varsin yksiselitteisesti yhteen käytännön kanssa sekä suunnittelu- ja kehityskeskustelut toimivat osaamisen johtamisen työvälineinä. Niissä laaditaan jokaiselle työntekijälle oma henkilökohtainen kehittämissuunnitelma eli kartoitetaan yksilön koulutus- ja kehitystarpeet. Päätteenä kehitystarpeiden yhteenvedot ohjaavat organisaation koulutuksen suunnittelua ja budjetointia. (Sydänmaalakka 2001, 46, 52 – 53, 109; Myyrä 2008, 14–15.)

4. YHDESSÄ TEKEMISEN MEININKI- KEHITTÄMISHANKE

Tämän kehittämishankkeen toimeksiantajana oli Hollolan kunnan sivistystoimiala ja perhepäivähoito. Se toteutettiin 1.8.2008 – 31.1.2009 välisenä aikana. Varhaiskasvatuspalvelut ja perhepäivähoito kuuluivat osaksi sivistystoimialaa, kuten seuraavalla sivulla kuviossa 3 havainnollistetaan. Hankkeen ohjaaja työskenteli Hollolassa perhepäivähoidon ohjaajana. Kehittämishankkeen aikana hän kuitenkin oli opintovapaalla.

Hollola oli hyvin muuttovoittoinen, lapsiperheille hyvin suosittu asuinalue. Siellä oli loppuvuonna 2008 yhteensä 21 748 asukasta. Samana vuonna kunnalla työskenteli 65 perhepäivähoitajaa ja perhepäivähoidossa oli yhteensä 249 lasta. Kunnassa oli yhteensä 18 päiväkotia. Hollolan perhepäivähoitajista oli vain 15 % ammatillinen

koulutus. (www.hollola.fi; Perhepäivähoitajien kuukausikirjeet 2008/ 05–09; Hoitajien palkkataulukot 8/2008).

12.8.2010 / Ryl



KUVIO 3 Hollolan kunnan sivistystoimialan organisaatiokaavio. (www.hollola.fi.)

4.1 Hollolan perhepäivähoidon taustoja

Ensimmäinen ohjaaja palkattiin Hollolaan vuonna 1969 ja ensimmäiset hoitajat aloittivat toimintansa vuoden 1970 alusta. Saman vuoden maaliskuussa kunnassa työskenteli 32 kunnallista perhepäivähoitajaa. Ensimmäisinä vuosina ohjaaja oli ikään kuin äidin roolissa, häneen tukeuduttiin ja turvauduttiin arjen asioissa. Hoitajilla ei ollut tuolloin ammatillista koulutusta työtehtävään. Päivähoitolain voimaantulo (1973) ja runsas muuttoliike lisäsivät kunnan perhepäivähoitopaikkojen kysyntää. Tällöin lisättiin myös hoitajien määrää. Pääasiassa hoitajien ohjaus alkuvuosina tapahtui pääosin kotikäynnein sekä satunnaisilla kirjeillä. Myöhemmin kirjeet muuttuivat säännöllisiksi kerran kuukaudessa lähetettäviksi kuukausikirjeiksi. Hoitajille

järjestettiin yhteisiä koulutuksia ja työpaikkakokouksia 1970-luvulta lähtien. (Eskola 1980, 19–26.)

Aluksi ohjaajan tehtävänä oli valvoa ja ohjata kunnallista ja yksityistä perhepäivähoitoa. Seuraavaksi perhepäivähoidon ohjaajan työ muuttui valvojasta virikeohjaajaksi, joka tapahtui pääsääntöisesti hoitajille suunnattujen kirjeiden avulla. Ne sisälsivät 1980- ja 90-luvuilla paljon erilaisia vinkkejä ja askarteluohjeita. Ohjaajan tehtävien lisäksi työnkuvaan kuului myös muita hallinnollisia tehtäviä ja kehittämistehtäviä. Ohjaajan työ muuttui entistä enemmän toimistotyöksi, eikä varsinaiseen ohjaustyöhön jäänyt enää paljon aikaa. Parhaimmillaan kunnassa oli 1980 – luvulla 140 hoitajaa ja 90-luvun loppupuolella oli enää 80 hoitajaa. (Eskola 1980, 19–26.)

Tietotekniikan tulo päivähoitoon 1990-luvulla työllisti ohjaajia enemmän kuin ennen ja vähensi ohjausresursseja. Ohjaajan työssä lisääntyivät varahoitojärjestelyjen hoitaminen myös 90-luvulla. Hoitajien kuukausikirjeiden painopiste ja sisältö muutuivat ja painottuivat myöhemmin 2000-luvulla virikeohjauksesta lasten varhaiskasvatukseen. (Viljanen 2006, 6 – 7, 15.)

Hollolassa käynnistettiin perhepäivähoitajien tiimitoiminta 2000- luvun vaihteessa. Siirtyminen tiimimäisempään ohjaukseen vahvistui kaksivuotisen tiimityön täydennyskoulutuksen tuella. Hoitajien tiimitoiminta mahdollisti osaamisen jakamista tiimin jäsenten kesken. (Viljanen 2006, 7, 15, 21.) Vuonna 2002 uuden päivähoidon aluemallin avulla pyrittiin vapauttamaan ohjaajia toimistotöistä ohjaustöihin hoitajien luokse. Hallinnollisia töitä siirrettiin päivähoidon kanslistille. Perhepäivähoidossa pedagogiikkaa ja ammatillisuutta vahvistettiin 2005 vuonna laatimalla perhepäivähoitoon oma varhaiskasvatussuunnitelma. Vuosien saatossa perhepäivähoitajan työ muuttui 1970-luvulta alkuaikojen äidillisestä perushoitajasta 2000 -luvulle mentäessä ammatilliseksi varhaiskasvattajaksi. (Viljanen 2006, 14, 18–19, 21.)

Hollolan kunta osallistui vuosina 2007 – 2008 perhepäivähoito 2010- verkostohankkeeseen. Hankkeessa havaittiin, että Hollolan kunnan perhepäivähoitajien ammatillisuuden tukeminen oli silloin kokonaan suunnittelematta. Ohjaajien mielestä tiimien toiminta oli ollut vuoteen 2007 saakka aika vaihtelevaa, eikä tiimeillä

välttämättä ole ollut tarkkaa mielikuvaa siitä, mitä niiden pitäisi tehdä. Hankkeessa toteutetun kehitystarveanalyysin mukaan kuitenkin kunnan näkökulmasta katsoen tiimit olivat tulevaisuudessa yhä tärkeämpi väline hoitajien osaamisen suunnittelussa ja kehittämisessä, sillä ohjaajien työaika ei riitä hoitajien yksilölliseen osaamisen kehittämiseen. Keväällä 2008 hankkeen tuella kehitettiin ja jäsennettiin perhepäivähoidon tiimityötä, luomalla uusi tiimitoiminnan malli, joka sisälsi alkukeskustelun ja tiimin oppimissuunnitelman ja tiimisopimuksen. Hankkeessa paneuduttiin kehittämään hoitajien ammatillisuuden tukemista vain tiimitasolla. Samanaikaisesti pedagogiikan johtamisen kokonaisuus jäi suunnittelematta, mallittamatta. (Ahonen ym. 2008, 14.)

Keväällä 2008 Hollolassa työskenteli kolme ohjaajaa. Tällöin allekirjoitettiin tämän hankkeen kehittämissopimus ja sitoutettiin ohjaajat ja perhepäivähoidon vastuuhenkilö hankkeen osalta. Kehittämishankkeen aikana tapahtui organisaatiossa muutoksia. Kesällä 2008 kunnan perhepäivähoidon aluejaot muodostettiin uudestaan ja samalla esimiesten määrä väheni kahteen ohjaajaan sekä perhepäivähoidon vastuuesimies vaihtui. Syksyn aikana tilanne muuttui edelleen. Silloin töissä ei ollutkaan yhtään sopimuksen tekohetkellä ollutta ohjaajaa. Hollolassa työskenteli vain yksi uusi ohjaaja syyskuun loppuun saakka. Toinen uusi ohjaaja aloitti työnsä lokakuun alussa. Edelleen perhepäivähoidossa tapahtui hankkeen aikana muutoksia, sillä vuoden 2009 alusta Kärkölän ja Hollolan päivähoidon organisaatiot yhdistyivät. (Kuukausikirjeet 05- 10/2008.)

4.2 Hollolan hankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Tässä kehittämissankkeessa lähdettiin tarkastelemaan perhepäivähoidon pedagogiikan johtamista ja siinä painotettiin johtamista osaamisen näkökulmasta. Hankkeen tarkoituksena oli kohentaa perhepäivähoidon imagoa ja johtamista Hollolan kunnassa. Tarkoitus oli myös keskittyä pedagogiikan johtamisen kehittämishaasteisiin ja samalla tarkastella Hollolan kunnan perhepäivähoitoa valtakunnallisten kehityshaasteiden valossa. Työyhteisön ja koko organisaation mukaan ottaminen ja johtajan tuen rakentaminen ja tuen ylläpitäminen oli erityisen merkittävää. Perhepäivä-

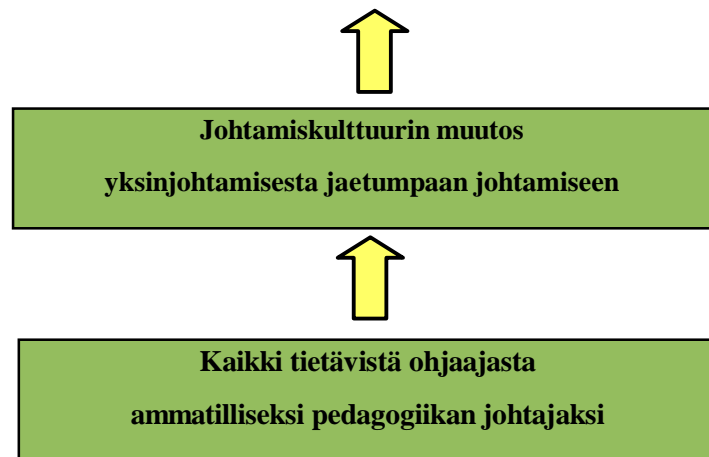
hoito tarvitsi säilyäkseen koko varhaiskasvatuskentän osaamista. (Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto 2007, 57 – 59.) Tässä hankkeessa perhepäivähoitoa tarkasteltiin koko päivähoidon toimintakentässä.

Edellä esitettyjen tutkimustuloksien perusteella perhepäivähoito tarvitsee yhä enemmän päiväkotien ja erityistyöntekijöiden tukea ja osaamista selviytyäkseen. Näiden erityistyöntekijöiden tuen myötä perhepäivähoidon pedagogiikan johtaminen koskettaa entistä enemmän monia eri toimijoita esim. erityislastentarhanopettajia, heidän esimiehiään. Näistä syistä todettiin yhdessä tekeminen perustelluksi ja hyväksi tavaksi kehittää yhdessä pedagogiikan johtamista Hollolan kunnan perhepäivähoidossa. Hankkeella oli tarkoituksena myös lisätä vuorovaikutusta eri tasojen välillä ja luoda foorumit, jossa haasteita voisi kehittää ja käsitellä yhteisesti. Esillä oleviin kehityshaasteisiin valittiin käytettäväksi hybridilaboratoriomenetelmä. Kehittämishankkeen tavoitteina oli:

- 1) *Yhdessä kehittää ja mallittaa pedagogiikan johtamisen malli Hollolan kunnan perhepäivähoitoon.*
- 2) *Käyttää mukaillen uutta dialogista hybridilaboratorio kehittämismenetelmää sekä arvioida samalla menetelmän soveltuvuutta perhepäivähoidon kehittämiseen.*

Seuraavassa kuviossa (kuvio 4) tiivistetään keskeiset pedagogiikan johtamisen haasteet perhepäivähoidossa, jotka huomioitiin kehittämishankkeessa.

**Omista yksiköistä
verkostomaisempiin organisaatioihin**



KUVIO 4 Perhepäivähoidon ohjaajan pedagogisesta ajautumisesta muutosmatka pedagogiikan johtamiseen

Kuviossa 4 havainnollistetaan prosessia siirryttäessä ajautumisesta pedagogiikan johtamiseen. Siirtyminen kaikkietävästä ohjaajasta pedagogiikan johtamiseen haastaa johtamiskulttuurin muutokseen. Samalla pedagogiikan johtaminen ohjaa perhepäivähoitoa kehittämään johtamistaan yhä enemmän jaetumpaa ja verkostomaiseen suuntaan.

4.3 Uusi osallistava kehittämismenetelmä hybridilaboratorio

Nykyisin työyhteisöjen kehittämistyö on usein sen hetkisten akuuttien ongelmien ratkaisuja erinäisten ja hajanaisten kehitys- ja säästöprojektien avulla. Pitkäjänteistä kehittämistyötä ei voida pelkästään toteuttaa ongelmanratkaisuina. Tarvitaan kokonaisvaltaista kehittämistä ja isojen muutosten hallintaan. (Muutoksen tekijät 2009.) Todellisuudessa valtaosa kehittämistyöstä tehdään yksinomaan johdon ja johdon kehittämisasiantuntijoiden työnä. Ikään kuin vaihdettaisiin koneesta vain yksi vanha osa uuteen osaan. (Mäkitalo 2009, 19.)

Usein ylhäältä alaspäin sanellulla kehittämisotteella on ollut taipumus jäädä kovin irralliseksi toiminnaksi. Toisaalta mikään uusi toimintatapa ei saavuta vakiintunutta asemaa organisaatiossa ilman ylimmän johdon tukea. Kehittämistoiminta onkin otettava osaksi organisaation vallitsevaa johtamisjärjestelmää sekä koko työyhteisön asiaksi. (Saari, Hyytinen & Lähteenmäki-Smith 2008, 46; Pirkkalainen & Kaatrakoski 2009, 30.) Ongelmalliseksi pelkässä johtokeskeisessä kehittämisessä muodostuu se, ettei niinkään henkilöstö, eikä suorittavan tason johto ymmärrä, miksi uuteen malliin tai tilanteeseen siirrytään. Kun ihmiset eivät ymmärrä kehittämistä, on heidän vaikea motivoitua tai sitoutua siihen. Toinen ongelma usein tällaisissa kehittämisissä muodostuu, kun ylemmällä johdolla ja kehittämiskonsulteilla ei ole riittävää ruohonjuuritason tuntemusta asiasta. Kun ruohonjuuritason ongelmien tuntemus puuttuu, myös uuden mallin käyttöönotosta tulee ongelmallista. (Mäkitalo 2009, 19.)

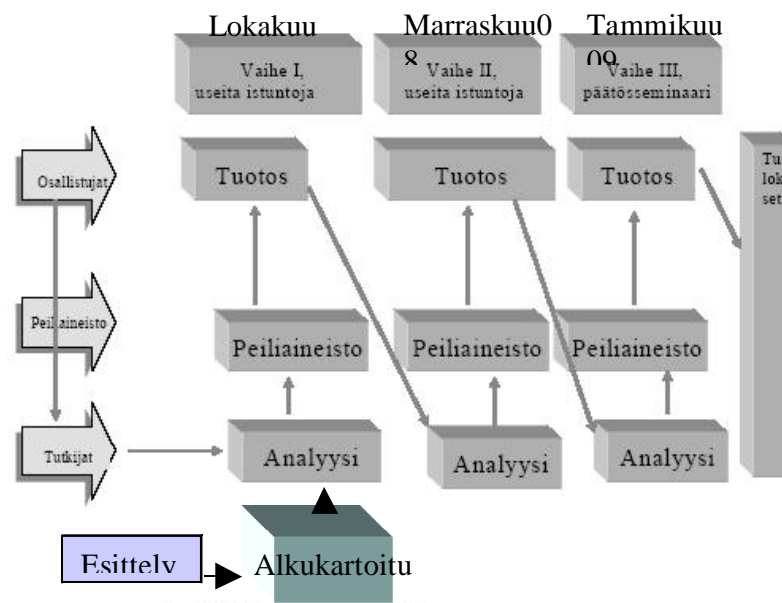
Tässä kehittämishankkeessa valittiin kokonaisvaltainen kaikkia osallistava kehittämismenetelmä. Kehittämishankkeessa käytettiin alhaalta ruohonjuuritasolta ylöspäin suuntautuvaa hybridilaboratoriota. Menetelmän kehittivät Helsingin yliopiston toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikössä työskentelevät Jaana Pirkkalainen ja tohtoriopiskelija Heli Kaatrakoski. Kun menetelmään oli perehdytty, kysyttiin sen kehittäjiltä lupa käyttää hybridilaboratoriota. Lupa saatiin elokuussa 2008 molemmilta tutkijoilta.

Pirkkalaisen ja Kaatrakosken (2006) mukaan tavalliset kehittämismenetelmät soveltuvivat huonosti hybridioorganisaatioihin. Hybridioorganisaatiosta tarkoitetaan selkeästä toimintamallista tai toiminnallisista ratkaisuja, joissa aiemmin erilliset toimijat yhdistetään eri tavoin yhteen uudeksi toiminnalliseksi kokonaisuudeksi. (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2005, 14; Pirkkalainen & Kaatrakoski 2006, 7 – 8; Pirkkalainen & Kaatrakoski 2009, 6.) Hybridioorganisaatioiden kehittämisessä korostuvatkin nimenomaan eri toimijoiden väliset suhteet ja työjaolliset aspektit sekä eri toiminta-orientaatiot. Kehittämisessä pysähdytään miettimään yhdessä sen hetkisiä toiminnan häiriöitä ja niiden ratkaisuja työnjaollisesti päätösvalan sekä ammatillisten teemojen pohjalta. (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2006, 12.) Erityisesti päätösvalta

liitetään kehittämiseen mukaan monitoimijaorganisaatioissa, koska mikään kehittäminen ei voi onnistua vailla päätösvaltaa, ilman johdon tukea (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2009,30).

Koska kehittämismenetelmät osoittautuivat varsin puutteellisiksi hybridioorganisaatioille, tutkijat kehittivätkin hybridilaboratorio sovelluksen, joka perustuu muutoslaboratoriomenetelmään. (jatkossa käytetään lyhennettä HL- laboratorio). Menetelmää on käytetty aiemmin kahdessa kehittämishankkeessa. Menetelmän kehittäjät toimivat yhdessä ohjaajina näissä hankkeissa. (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2006, 13; Pirkkalainen & Kaatrakoski 2007, 13 - 14, Pirkkalainen & Kaatrakoski 2009, 27.) Varsinaisesti Hollolan kunnan perhepäivähoito ei ollut hybridioorganisaatio. Kuitenkin hankkeessa haluttiin kokeilla menetelmän soveltuvuutta kyseiseen työyhteisöön. Menetelmän soveltuvuudesta keskusteltiin ensin HL- menetelmän toisen kehittäjän Heli Kaatrakosken kanssa. Hänen kanssaan päädyttiin siihen, että menetelmää voi kokeilla perhepäivähoidon kehittämisessä. Soveltuvuutta puolsi se, että perhepäivähoidossa oli ikään kuin havaittavissa hybridioorganisaatiomaisia piirteitä kuten verkostotyöskentely.

Hybridilaboratorio on kolmivaiheinen interventiomalli. Malli pohjautuu alhaalta ylöspäin etenevään dialogiseen kehittämiseen. Menetelmän tavoitteena on paljastaa työyhteisön monimutkaisia kokonaisuuksia päätöksentekojärjestelmän rakenteista. Samalla tavalla tavoitteena on luoda osallistumisen ja vaikuttamisen paikkoja perinteisiä hierarkiasuhteita ja työyhteisöjen rajoja ylittävällä tavalla. Kuvio 5 havainnollistaa tämän hankkeen hybridilaboratorioiden kolmivaiheista rakennetta ja sen etenemistä. Jokainen vaihe sisältää useita eri laboratorioita.(Pirkkalainen & Kaatrakoski 2006, 13, 21; Pirkkalainen & Kaatrakoski 2009, 27.) Menetelmässä eteneminen tapahtuu portaittain alhaalta ylöspäin laajentuvaan osallistujajoukkoon. (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2006, 21; Pirkkalainen & Kaatrakoski 2007, 13 – 14.)



Kuvio 1. Hybridilaboratorion rakenne

KUVIO 5 Hollolan perhepäivähoidon hybridilaboratorioiden eteneminen (mukail-
len Pirkkalainen & Kaatrakoski 2009, 27.)

Ensimmäisessä vaiheessa lähdetään liikkeelle työntekijöistä ja heidän esimiehistään. Tarkoitus on, että osallistujajoukko koostuu henkilöistä, jotka oman työnsä am-
matilaisina kykenevät määrittelemään pääasialliset kehitystarpeet. Lisäksi osallistu-
jilta edellytetään taitoa tunnistaa erityisesti ne toimijatahot, joita tarvitaan kehittä-
mistyön kannalta seuraavassa vaiheessa. Tässä vaiheessa osallistujajoukko on sup-
peimmillaan. (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2006, 13, 21; Pirkkalainen & Kaatra-
koski 2009, 27.)

Toisessa vaiheessa syvennetään kehittämistarpeita moniäänisesti suuremmalla jou-
kolla. Osallistujiksi liittyvät työntekijöiden kutsumat yhteistyökumppanit, päättäjät,
osallistujat. Menetelmän avulla luodaan yhteisiä keskustelufoorumeita niin työyh-
teisöjen sisällä kuin työyhteisöjen välillä. Samalla luodaan uusia yhteisiä työvälinei-
tä ja yhteistoiminnallista verkostoa sekä etsitään yhteisesti kehittämishaasteisiin
ratkaisuja. (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2007 13 – 14; Pirkkalainen & Kaatrakoski
2009, 27.)

Kolmannessa vaiheessa voidaan osallistujajoukkoa edelleen laajentaa sekä uusien, että toisen laboratorioden esityksien perusteella. Tämä kolmas ja viimeinen vaihe on ikään kuin päätösseminaarivaihe. Se voidaan toteuttaa, joko yksittäisenä seminaarina tai useamman laboratorioden kokonaisuutena edellisten laboratorioden tapaan. Loppulaboratorioissa on tarkoitus löytää lopullisia ratkaisuja kehityshaasteisiin sekä laatia kehittämissuunnitelmat niihin. Samalla kehittämissuunnitelmiin sovitaan vastuuhenkilöt. Vastuuhenkilöiden avulla pyritään turvaamaan suunnitelmien toteutuminen. (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2006, 26.)

Tarkastelunäkökulmina hybridilaboratorioissa ovat työjaolliset, päätöksenteolliset ja ammatilliset teemat. Työnjaollisesta näkökulmasta tarkastellaan eri toimijoiden välisiä suhteita. Suhteita tarkastellaan itse toiminnan näkökulmasta siis sisältöinä, tavoitteina ja toimijoiden positioina. Päätöksenteollisesti pyritään päätöksentekojärjestelmän näkyville saattamiseen. Kehittämisessä pohditaan ja tarkastellaan eri toimijoiden asemoitumista suhteessa päätöksen tekoon. Lisäksi tarkastellaan myös kehittämishaasteita, jotka liittyvät henkilöstön asemaan. Tarkoituksena päätöksenteon esille nostamisella on korostaa organisaation laajempaa kehityksen kuvausta ja sen toiminnallisten ongelmien avaamista sekä ennen kaikkea kehityksen suuntaa koskevan päätöksenteon osallistumista. Kehittämisessä olennaista on myös tarkastella ammatillisia kysymyksiä ja erityisesti eri toiminnoista valittuja teemoja. (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2009, 1, 22–23.)

4.4 Hybridilaboratoriomenetelmän peiliaineistot

Hybridilaboratorion yhtenä työvälineenä käytetään peiliaineistoja (kts. kuvio 5). Perinteisesti ensimmäinen peiliaineisto koostuu monitoimijaorganisaation eri tasojen haastatteluista. Haastatteluilla pyritään saamaan esille toimijoiden välisiä suhteita sekä löytämään suhteiden ongelmakohtia ja työjaollisia ristiriitoja. Haastattelumateriaali kootaan ja analysoidaan esimerkiksi toimijasuhdeanalyysillä ja muodostetaan mallinnus organisaation toimintaan kehittämissuunnitelmiin liittyen. Lisäksi peiliaineistona voidaan käyttää muuta kirjallista materiaalia koskien organisaation haasteita toimijanäkökulmasta. Hybridilaboratorion ohjaajat keräävät peiliaineistot

kehittämislaboratorioihin sekä he suunnittelevat laboratoriot ja valmistelevat erilaisia ryhmätehtäviä kehittämistyön virittämiseksi. Joka kerta ohjaajien tehtävänä on istuntojen välillä koota ja analysoida uutta peiliaineistoa seuraaviin istuntoihin. Ohjaajat tekevät perusanalyysit osallistujien tuottaman materiaalin ja edellisten peiliaineistojen pohjalta. Ohjaajien tehtävä on varsinaisesti istuntojen aikana keskustelun virittäminen, kokoaminen ja suuntaaminen peiliaineiston ja ryhmätehtävien avulla. (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2008, 20; Pirkkalainen & Kaatrakoski 2009, 26–27.)

1

Toiseen laboratoriovaiheeseen ohjaajat kokoavat siis uudestaan analysoidut kuvallenteet ja kehittämistehtävät peiliaineistoksi. Materiaalina on tavallisesti edellisen istuntojen keskustelujen keskeisiä pätkiä. Peiliaineiston tehtävä on ikään kuin havainnollistaa ja peilata takaisin keskeisiä kehityshaasteita sekä samalla keskustelupätkät toimivat ikään kuin muistin tukena edellisistä laboratorioista. Asioiden käsittelyä helpottaa, kun ohjaajat luokittelevat laboratorioiden peiliaineistot tiettyihin teemoihin. (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2008, 20; Pirkkalainen & Kaatrakoski 2009, 26–27.)

Aikaisemmissa HL- laboratorioissa muun muassa Tampereella, kehittämisessä keskityttiin organisaatioiden välisten suhteiden havainnointiin, ohjaukseen sekä sisältöihin. Peiliaineistoa kerättiin haastatteluin ja jonkin verran muita dokumentteja keräämällä. (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2009, 25, 26.) Tässä kehittämishankkeessa kuva- ja äänitallennettiin kaikki HL- laboratoriot menetelmän mukaisesti. Tallenteista leikattiin ja editoitiin edellisten istuntojen keskeisiä keskusteluja seuraavaa kertaa varten peiliaineistoksi, dvd-levyksi. Koottu peiliaineistolevy toimi laboratorioissa ikään kuin muistin ja keskustelujen tukena. Hollolan kehittämislaboratorioihin tuotiin peiliaineistojen tueksi myös aikaisempia kirjallisia dokumentteja, osamiskartoituksen tuloksia, pedagogiikan johtamisen ja oppimisen teorioita.

5. YHDESSÄ TEKEMISEN MEININGIN ALKUKARTOITUKSET

HL- laboratoriomenetelmässä aluksi tarkasteltiin kehitteillä olevaan organisaatiota, jonka nykytilasta ja päätöksentekojärjestelmästä kerättiin peiliaineistoa haastatteluin (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2009, 25). Tässä kehittämishankkeessa haastattelut vaihdettiin hoitajien (Liite 1) ja yhteistyötahojen alkukartoituskyselyihin (Liite 2). Molempien alkukartoituskyselyiden tarkoituksena oli kartoittaa perhepäivähoitajilta ja yhteistyökumppaneilta syksyn 2008 pedagogiikan johtamisesta ja kysellä hoitajien ja yhteistyötahojen kehittämisajatuksia pedagogisista työtehtävistä. Ohjaajien sekä heidän esimiehensä alkukartoituskyselyt jätettiin toteuttamatta sillä hetkellä tapahtuneiden henkilöstövaihdoksien vuoksi. Tässä hankkeessa ei toteutettu toimijasuhdeanalyysia HL- menetelmän mukaisesti. Ensimmäiseen vaiheen peiliaineistot koostuivat perhepäivähoitajille laaditusta alkukartoituskyselyn tuloksista sekä myöhemmin toiseen laboratorioon perhepäivähoidon yhteistyökumppaneiden alkukartoituskyselyn tuloksista.

5.1 Perhepäivähoitajien alkukartoituskyselyn tuloksia

Elokuussa 2008 laadittiin alkukartoituskysely Hollolan kunnan perhepäivähoitajille pedagogiikan johtamisesta. Perhepäivähoitajien kysely oli sähköinen webropol- ohjelmalla laadittu tilastollinen kysely. Kysymyslomake sisälsi 69 strukturoitua monivalintakysymystä ja 7 avointa kysymystä. Monivalintakysymysten vastausvaihtoehtona oli 5-portainen (1 – 5) Likertin asteikko. (Robson 2001, 126–129, 131, 176.) Hoitajien kysely lähetettiin kaikille 60 työskentelevälle perhepäivähoitajalle. Perhepäivähoitajalla oli mahdollista vastata kyselyyn joko sähköisesti tai perinteisesti paperiversiolla.

Hoitajien alkukartoituksen kysymykset jaoteltiin Parrilan esittämien (2002, 154.) perhepäivähoidon ohjaajan työtehtävien mukaan. Kysymykset koskettivat perhepäivähoidosta tiedottamista, ohjauskäyntejä, hoitajien osaamisen tukemista, puhe- linohjausta, tiimien ohjausta, ohjausta lapsiryhmätyöhön sekä lisäksi perhepäivähoidon kehittämis- ja suunnittelutyötä. Avointen kysymysten vastaukset luokiteltiin näiden aiheiden mukaan.

Tähän kartoitukseen vastasi reilu puolet hoitajista. Paperiversiokyselyitä palautui yhteensä kahdeksantoista ja sähköisiä kyselyitä palautui neljätoista eli yhteensä kaikkiaan 32 lomaketta. Vastaajien määrä oli toisaalta heikohko, mutta toisaalta kohtalainen kyselyn ajankohtaan nähden. Ohjaajavaihdokset ja yhden ohjaajan vaje vaikeuttivat myös kyselyyn vastaamista.

Viidestä palautuneesta paperikyselyistä poimittiin vain joitakin keskeisiä kehittämisajatuksia tai hoitajan toiveita pedagogiikan johtamisen kannalta, koska hoitajien vastaukset ja arviot koskettivat aiemmin työskennelleitä ohjaajia sekä edellisen kauden johtamista. Kaikki paperikyselyt tallennettiin yksitellen ja merkittiin jokaiseen lomakkeeseen vastausajankohta kellonaikoineen. Aineisto analysoitiin webropol-ohjelmalla, josta saatiin frekvenssijakaumat. Hoitajien alkukartoituksen tuloksia tarkasteltiin tässä kehittämishankkeessa suuntaa antavina. Tarkastelussa painotettiin hybridilaboratoriolle tyypillisiä asioita (työjakoa, päätöksentekoa, ammatillisia teemoja) sekä tulevaisuuden näkymiä.

Alla olevassa taulukko 1:ssä havainnollistetaan vastaajien taustatietoja. Vastaajista suurin osa oli pitkään ammatissaan työskennelleitä perhepäivähoitajia. Heistä lähes puolet oli työskennellyt yli 20 vuotta perhepäivähoitajana. Alle viiden vuoden työkokemuksella oli reilu viidennes vastaajista.

TAULUKKO 1. Tausta tietoja vastanneista perhepäivähoitajista

Työskennellyt perhepäivähoitajana						
Alle 5	5- 10 vuotta	11–15-vuotta	16–20-vuotta	21–30-vuotta	Yli 30 vuotta	Yhteensä
N=6	N=4	N=2	N=2	N=8	N= 5	N= 27

Taulukossa 2 käy ilmi, että vastaajista vajaalla viidenneksellä oli perhepäivähoitajan ammattitutkinto. Lähes puolilla hoitajista oli pohjakoulutuksena perhepäivähoitajan kurssi. Vastaajista lähes neljännes työskenteli perhepäivähoitajana ilman alan ammatillista koulutusta.

TAULUKKO 2. Vastanneiden perhepäivähoitajien koulutustausta

Perhepäivähoitajien koulutustausta				
Perhepäivähoitajan ammattitutkinto	Perhepäivähoitajan kurssi	Muu alan koulutus	Ei alan koulutusta	Yhteensä
N=5	N=12	N=4	N=7	27

Ensimmäisenä aiheena kartoitettiin tiedottamista ja palaverikäytäntöjä perhepäivähoidossa. Perhepäivähoitajat eivät olleet tyytyväisiä tiedottamisen riittävyyteen. Perhepäivähoidossa järjestettiin palavereja enemmänkin oman väen kanssa kuin muun päivähoitohenkilöstön kesken. Hoitajat toivoivat enemmän yhteisiä palavereja muun päivähoitohenkilöstön, koko sivistystoimen sekä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Vastaavanlaisia tuloksia ilmeni Lemannin (2007, 139 – 142.) tutkimuksessa. Hoitajat kaipasivat lisää yhteisiä keskusteluja ja yhteistyötä sekä yhteistä aikaa muiden päivähoidon toimijoiden kanssa. Hoitajien toiveet sekä Lemannin tulokset tukevat hyvin myös Halttusen (2009) väitöskirjan tuloksia, minkä mukaan työntekijät ovat halukkaita jaettuun johtamiseen.

Tiedottamisen lisäksi kartoitettiin puhelinohjausta. Perhepäivähoitajat eivät olleet tyytyväisiä syksyn 2008 puhelinohjauksen riittävyyteen.

-Ohjaajan kanssa joskus vaikea saada yhteyttä, kiire, toinen puhelin soi, sovitut tapaamiset säännöllisesti, eikä vain ongelmatilanteissa ja minusta me -henki puuttuu. -

Puhelinohjaus todettiin erittäin tärkeäksi lasten hoitoon liittyvissä akuuteissa tilanteissa ja asioissa. Hoitajat soittivat ohjaajan estyessä pääsääntöisesti ensin tiiminsä jäsenelle tai toiselle perhepäivähoitajalle tai sitten toiselle ohjaajalle, erityislastentarhanopettajalle. Vastauksien perusteella oli havaittavissa, että ohjausta oli totuttu saamaan vasta ongelmatilanteissa. Hoitajien ja ohjaajien yhteinen vuorovaikutus oli ollut vähäistä. Vastaavanlaisia tuloksia ovat saaneet myös Jääskeläinen & Majuri-

Naappi (2007), Meyer (2007), Leman (2007). Ohjaajaa tavoitellaan vasta ongelma-tilanteissa tai erityisissä tilanteissa.

TAULUKKO 3. OHJAUSKÄYNTIEN RIITTÄVYYS			
	Lukumäärä	Prosentti	Keskiarvo
Täysin samaa mieltä	2	7,4	
Jokseenkin samaa mieltä	3	11,1	
Ei samaa eikä eri mieltä	9	33,3	
Jokseenkin eri mieltä	2	7,4	
Täysin eri mieltä	11	40,7	
Yhteensä	27	100	2,4

Alkukartoituksessa kartoitettiin ohjauskäyntejä neljällä valintakysymyksellä sekä yhdellä avoimella kysymyksellä. Yllä olevan taulukko 3 mukaan ohjauskäyntien määrä ei ollut riittävä. Hoitajat totesivat kuitenkin ohjauskäyntien tukevan hyvin heidän oppimistaan. He toivoivat ohjauskäyntejä oman työn seuraamiseen ja palautteen saamiseen, huoliin hoitolapsista, erityisten sekä väkivaltaisten lasten haasteisiin että erinäisiin pulmatilanteisiin.

-Toivoisin ohjaajan edes soittavan, kun uusia lapsia tulee hoitoon, hoitosopimuksesta puhumattakaan. Ei ole kuulunut eikä näkynyt kohta kahteen kuukauteen, tietääkö edes olenko töissä?-

Hoitajilta kyseltiin alkukartoituskyselyssä myös perhepäivähoidon kehittämistyöstä. Vastaajista noin vajaa puolet oli sitä mieltä, että kehittämistyö tapahtui suunnitelmallisesti. Hoitajista suurin osa ilmoitti voivansa osallistua perhepäivähoidon kehittämistoimintaan.

TAULUKKO 4. Sivistystoimialan ylin johto tukee perhepäivähoidon kehittymistä

	Lukumäärä	Prosentti	Keskiarvo
Täysin samaa mieltä	1	4,3	
Jokseenkin samaa mieltä	3	13	
Ei samaa eikä eri mieltä	12	52,2	
Jokseenkin eri mieltä	4	17,4	
Täysin eri mieltä	3	13	
Yhteensä	23	100	2,8

Yllä olevassa taulukossa (taulukko 4) kuvataan ylimmän johdon antamaa tukea perhepäivähoidon kehitykseen. Suurin osa vastanneista totesi, etteivät tiedä osoittaako sivistystoimen ylin johto selkeää suuntaa perhepäivähoidon toiminnalle. Perhepäivähoidossa ei koettu ylimmän johdon tukevan kehittymistä.

-Sivistystoimen johto, raha- ja henkilöstöasioista päättävät. Tämän syksyinen tilanne oli karmea. Syy ei ole nykyisessä ohjaajassa!! Tiedän, että tilanne tuli ennalta arvaamatta, mutta periaatteessa tilannetta ei saisi päästää noin pahaksi. Itse olen vältellyt yhteydenottoja tietäen, että ohjaajilla on kädet täynnä töitä muutenkin.

Kyselyn perusteella oli havaittavissa, että hoitajat kaipaavat arkityönsä ja perhepäivähoidon kehittämisen tueksi enemmän kuin aiemmin ylemmän johdon tukea. Leman (2008) on saanut samanlaisia tuloksia. Kenttätason esimiehet tarvitsevat yhä enemmän kuin ennen ylemmän johdon tukea johtamiseen ja arkityöhön työntekijöiden rinnalle. (Leman 2008, 32.) Pirkkalainen ja Kaatrakoski siteeraavatkin, ettei mikään kehittäminen jalkaudu arkipäivän toiminnaksi, ellei ylempi johto ole mukana jo kehittämissuunnittelussa. (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2009, 30). Avoimella kysymyksellä pyrittiin saamaan esille hoitajien toiveita kehittämisestä. Kehittämiseen toivottiin mukaan päivähoidon muita henkilöstöä, erityislastentarhanopettajia,

sekä toisia nuoria, että pitkään työskennelleitä perhepäivähoitajia, yhteistyökumppaneita, ja päättäjiä yhdessä ohjaajien kanssa.

Kyselyssä kartoitettiin perhepäivähoitajien osaamisen tukemista. Enemmistö totesi, että heillä oli hyvät mahdollisuudet kehittyä ja oppia uutta omassa työssään. Hoitajista yli puolet kertoi saavansa riittävästi tukea ohjaajalta vaativiin tehtäviin kuten lastensuojelu- ja erityislapsiin. Tukea omaan osaamiseen saatiin avointen kysymysten perusteella myös erityislastentarhanopettajilta, toisilta hoitajilta ja omalta tiimiltä. Hoitajista suurin osa toivoi oman osaamisen tukemiseen ohjaajan ohjauskäyntiä sekä tapaamisia ja keskusteluja muun päivähoitohenkilöstö ja sivistystoimen kanssa.

Hollolassa järjestettiin mahdollisuus suorittaa perhepäivähoitajien ammattitutkinto oppisopimuskoulutuksella. Alkukartoituksessa tiedusteltiin oppisopimusopiskelijoilta ja tutkinnon suorittaneilta ammattitutkinnon suorittamisesta. Suurimman osan vastaajien mielestä ammattitutkinnon suorittaminen oli sujuvaa Hollolassa. Lisäksi ammattitutkinto-opiskelijat saivat tukea tutkinnon suorittamiseen muilta päivähoiton työntekijöiltä.

TAULUKKO 5. Täydennyskoulutuksien riittävyys			
	Lukumäärä	Prosentti	Keskiarvo
Täysin samaa mieltä	10	35,7	
Jokseenkin samaa mieltä	7	25	
Ei samaa eikä eri mieltä	8	28,6	
Jokseenkin eri mieltä	2	7,1	
Täysin eri mieltä	1	3,6	
Yhteensä	28	100	3,8

Alkukartoituksessa tiedusteltiin hoitajilta täydennyskoulutuksien riittävyttä ja hyödyllisyyttä. Kuten taulukko 5 kuvaa täydennyskoulutuksia oli jokseenkin riittävästi ja lisäksi niiden todettiin olevan hyödyllisiä. Tuloksissa esiintyi kuitenkin eräänlainen ristiriita, sillä kuitenkin tukea kaivattiin lisää erityislasten asioissa, vanhempien kanssa ilmenevissä ongelmissa, epävarmuudessa, erityisruokavalioissa. Osaamisvajeelle löytyi tästä perusteluita. Vastaavanlaisia tuloksia ja samoja kehityshaasteita on esiintynyt jo aiemmin valtakunnallisen (2007) osaamiskartoituksen ja Hollolan kunnan (2007) osaamiskartoituksen sekä Helsingin (2008) osaamiskartoituksen tuloksissa.

Hoitajilta kyseltiin myös heidän mahdollisuuttaan osallistua täydennyskoulutuksien suunnitteluun sekä kehityskeskusteluihin. Hoitajista vain vajaa viidennes ilmoitti voivansa osallistua koulutuksien suunnitteluun. Kehityskeskusteluja koettiin olevan mahdollista käydä vuosittain. Vain yksi totesi, ettei sellaista mahdollisuutta ollut. Perhepäivähoitajat totesivat yksilökehityskeskustelun tukevan enemmän heidän oppimistaan kuin tiimikehityskeskustelun.

Alkukartoituksessa kyseltiin kymmenellä valintakysymyksellä ohjaajien ja tiimiläisten sekä muiden yhteistyötahojen pedagogisen ohjauksen määrää lapsiryhmätyöhön ja varhaiskasvatussuunnitelmien tekemiseen sekä kasvatuskumppanuuteen. Kuten taulukosta 6 ilmenee, suurin osa hoitajista kertoi voivansa käydä kasvatuskeskusteluja hoitolapsistaan ohjaajan kanssa.

TAULUKKO 6. Kasvatuskeskustelut ohjaajan kanssa			
	Lukumäärä	Prosentti	Keskiarvo
Täysin samaa mieltä	11	42,3	
Jokseenkin samaa mieltä	7	26,9	
Ei samaa eikä eri mieltä	3	11,5	
Jokseenkin eri mieltä	3	11,5	
Täysin eri mieltä	2	7,7	
Yhteensä	26	100	3,8

Vastaajat saivat tukea lasten varhaiskasvatussuunnitelmien tekoon enemmän ohjaajilta kuin muilta. Lasten suunnitelmien tekoon saatiin tukea seuraavaksi tiimiltä ja viimeiseksi vasta muilta yhteistyökumppaneilta. Samoin vastaajat totesivat saavansa ohjausta kasvatuskumppanuuteen enemmän tiimiltä kuin ohjaajalta tai yhteistyökumppaneilta. Yhteistyötahojen tuen osuus oli vähäisin. Omaan lapsiryhmätyöhön tukea saatiin taas enemmän oman tiiminsä jäseniltä kuin ohjaajalta.

Alkukartoituksessa kyseltiin hoitajien mielipiteitä tiimityöstä. Perhepäivähoitajat olivat hyvin sisäistäneet tiimityön merkityksen. Hoitajista yli puolet totesi uuden, vuonna 2008 luodun tiimitoiminnan mallin olevan toimiva. Heidän mielestään ohjaajan tiimitoiminnan tuki oli riittävää ja suhteellisen tavoitteellista. Hoitajista yli puolet kaipasi kuitenkin tiimin yhdyshenkilöiden tapaamisia. Säännöllisten yhdyshenkilöiden tapaamisien arvioitiin olevan hyödyllisiä.

Lisäksi kyselyssä kartoitettiin pedagogiikan johtamisen kannalta hoitajien yhteistyökäytäntöjä. Perhepäivähoitajista kolmasosa oli yhteistyössä muun päivähoito henkilöstön kanssa. Säännöllistä yhteistyötä tehtiin myös muiden yhteistyötahojen kanssa, kuten kirjaston (76,5 %), seurakunnan (52,9 %), yksityisten perhepäivähoitajien (35,3 %), liikuntatoimen (23,5 %), koulutoimen (17,6 %) ja nuorisotoimen (11,8 %) kanssa.

TAULUKKO 7. Perhepäivähoitaja oppii muilta yhteistyötahoilta uusia työtapoja			
	Lukumäärä	Prosentti	Keskiarvo
Täysin samaa mieltä	3	13	
Jokseenkin samaa mieltä	10	43,5	
Ei samaa eikä eri mieltä	5	21,7	
Jokseenkin eri mieltä	2	8,7	
Täysin eri mieltä	3	13	
Yhteensä	23	100	3,3

Hoitajilta tiedusteltiin yhteistyökumppaneiden osuutta hoitajien oppimisessa sekä kehittämisehdotuksia yhteistyölle. Kuten yllä oleva taulukosta 7 käy ilmi, hoitajista noin reilut puolet oli sitä mieltä, että he oppivat jonkin verran uusia työtapoja yhteistyökumppaneilta. Perhepäivähoitajat toivoivat yhteistyötä kehitettävän niin päiväkotien, esiopetuksen ja koulun kanssa. Lisäksi kyselyssä kartoitettiin lasten siirtokeskusteluiden määrää. Vastauksista ilmeni, etteivät siirtokeskustelut olleet yleisiä lapsen siirtyessä toiseen hoitomuotoon tai esiopetukseen. Siksi toivottiinkin jatkossa siirtopalavereja päiväkotien ja esiopetusten ja varahoitopaikkojen kanssa. Vastauksien perusteella yksilötasolle hoitajat kaipasivat osaamiseensa lisätukea verkostoilta. Pedagogiikan osaamista haluttiin laajentaa verkostoihin. Myös virikeohjausta kaivattiin verkostoilta. Osa hoitajista olikin jo lähtenyt hakemaan tukea itsenäisesti yhteistyökumppaneilta verkostoista.

TAULUKKO 8. Uusien hoitajien perehdytyksen riittävyys			
	Lukumäärä	Prosentti	Keskiarvo
Täysin samaa mieltä	2	8,3	
Jokseenkin samaa mieltä	1	4,2	
Ei samaa eikä eri mieltä	14	58,3	
Jokseenkin eri mieltä	4	16,7	
Täysin eri mieltä	3	12,5	
Yhteensä	24	100	2,8

Kyselyssä tiedusteltiin hoitajien mielipiteitä uusien hoitajien perehdytyksen riittävyydestä. Perhepäivähoitajilla oli huoli siitä. Yksi vastaaja kirjoitti hyvin perehdytyksen merkitystä.

-Hyvällä perehdytyksellä varmasti saadaan joko uudet hoitajat pysymään työyhteisöissä tai lähtemään -

Hoitajien alkukartoituksessa kartoitettiin lopuksi syksyn pedagogiikan johtamisen tehtävien toteutumista sekä tehtävien tärkeyttä tulevaisuudessa. Seuraavalla sivulla olevassa taulukko 9 on koottu vasempaan reunaan pedagogiikan johtamisen eri tehtäviä. Keskelle taulukkoa on koottu alkukartoituksen tulosten perusteella syksyn 2008 pedagogiikan johtamisen tehtävien toteutuminen. Taulukon oikeaan reunaan on havainnollistettu hoitajien arvioita pedagogiikan johtamisen tehtävien tärkeydestä.

TAULUKKO 9. Pedagogiikan johtamisen eri tehtävien esiintyminen syksyllä 2008 sekä niiden tärkeys 1 – 5 asteikon mukaan (asteikko vähän – erittäin tärkeä)		
Pedagogiikan johtamisen tehtävät	Tehtävien toteutuminen syksyllä 2008	Tehtävien tärkeys tulevaisuudessa
Tiedotus	2,8	4,7
Puhelinohjaus	2,6	4,3
Kehittämistyö	3,7	3,8
Ylempien esimiesten tuki	2,8	
Suunnittelutyö	3,7	3,8
Osaamisen tukeminen, koulutukset (johtaminen)	3,8	4,2
Ohjauskäynnit perhepäivähoitajan luokse	2,4	4,5
Tiimien ohjaus	3,6	4,1
Ohjaus lapsiryhmätyöhön	3,8	3,9
Yhteistyö mm. vanhempien, päiväkotien kanssa	2,6	4

Siinä miten pedagogiikan johtamisen tehtävät toteutuivat syksyllä 2008 ja miten tärkeinä niitä pidettiin, vallitsi ristiriita. Suurimmat erot olivat tiedottamisessa, puhelin- ja yksilöohjauksessa sekä yhteistyötehtävissä. Pedagogiikan johtaminen ei painottunut kyselyhetkellä hoitajien mielestä tärkeimpiin osa-alueisiin. Eniten pai-

nottui kehittämis- ja suunnittelutyö sekä osaamisen johtaminen erityisesti tuolloin perhepäivähoito 2010- hankkeella. Pedagogiikan johtaminen toteutui lähinnä tiimitoiminnan avulla. Hoitajien yksilöohjaus ja ohjaajien ja hoitajien välinen vuorovaikutus oli kovin vähäistä. Yksilöohjaus tapahtui pääasiallisesti vain ohjaajan kanssa kasvatuskeskusteluin. Kuitenkin perhepäivähoitajat arvioivat ohjaajan työtehtävistä tärkeimmäksi ensin tiedottamisen (ka 4,7), seuraavaksi ohjauskäynnit (4,5), puhe- linohjauksen (4,3), osaamisen tukemisen (4,2), sitten tiimien ohjauksen (4,0) ja yhteistyötehtävät (4,0) sekä ohjauksen lapsiryhmätyöhön (3,9). Hoitajat toivoivat pedagogiikan johtamisen tapahtuvan enemmän henkilökohtaisemmin kuin nykyisin.

5.2 Yhteistyötahojen alkukartoituskyselyn tuloksia

Toinen alkukartoituskysely oli yhteistyötahoille suunnattu webropol- kysely 2008 syyskuussa. Kysely sisälsi yhdeksän avointa strukturoimatonta kysymystä. Kysely lähetettiin yhteensä 15:sta oletetulle yhteistyötaholle. Kyselyyn vastasi sähköisesti yhteensä seitsemän yhteistyökumppania. Heidän työtehtävänsä vaihtelivat päiväkodin ja koulun johtajista, päivähoidon ylempiin päälliköihin ja erityistyöntekijöihin. Kyselyyn vastanneita oli vähän. Ainakin kaksi oletetuista yhteistyökumppanista ilmoitti, etteivät tee yhteistyötä perhepäivähoidon kanssa, eivätkä siksi vastanneet kyselyyn. Kaikki seitsemän kyselyyn vastannutta ilmoittivat tekevänsä yhteistyötä perhepäivähoitajien kanssa. Tulokset luokiteltiin edellä esitetyn Parrilan pedagogiikan johtamisen aihealueiden mukaan.

Yhteistyökumppaneilta tiedusteltiin perhepäivähoidon kanssa tapahtuvasta yhteistyöstä. Hoitajien kanssa tehtiin jonkin verran yhteistyötä. Se näyttäytyi kartoituksen vastausten perusteella kuitenkin enemmänkin työasioiden vaihtamisena, virikeohjauksena, lauluhetkinä ja satuhetkinä tai liikuntatilojen lainaamisena kuin suunnitelmallisena pedagogiikan johtamisena.

Kyselyssä kartoitettiin yhteistyökumppaneiden tuen osuutta hoitajien osaamisen tukemisessa sekä hoitajien ja verkostojen yhteisiä kasvatuskeskusteluja ja koulutuksia. Yhteistyötahot tukivat jonkin verran perhepäivähoitajien osaamista yhteisil-

lä tapahtumilla, kasvatuskeskusteluilla, näyttötutkintojen vastaanottamisilla, yhteisillä koulutuksilla sekä osallistumalla tiimitapaamisiin.

Kartoituksessa tiedusteltiin yhteistyökumppaneilta, sopivatko he yhdessä ohjaajien kanssa pedagogiikan johtamiseen liittyviä asioita. Ohjaajien ja verkostojen välillä pedagogiikan johtaminen esiintyi hyvin vähäisenä. Yhteistyö ohjaajien ja verkostojen välillä toteutui lähinnä käytännön työasioiden, lomajärjestelyiden ja varahoitojen muodossa. Yhteistyökyselyn tulosten mukaan myös perhepäivähoidon pedagogiikan johtaminen näyttäytyi kovin irralliselta muihin sivistystoimialan työyksiköihin nähden. Perhepäivähoito toimi tavallaan omana irrallisena yksikkönä organisaatiossa. Perhepäivähoidon, päiväkotien sekä koulujen pedagogiikan johtaminen tapahtui pääsääntöisesti vain omissa työyksiköissä. Tätä tulosta vahvistavat hoitajien kartoituksen tulokset, joiden mukaan siirtokeskustelut esiopetukseen tai päiväkotiin olivat vähäisiä. Tulosten mukaan päiväkoteja ja perhepäivähoitoa lähes ainoana yhdistävä tekijänä toimi päiväkotien tarjoama perhepäivähoidon varahoito.

Kyselyiden vastauksista ilmeni myös, että ryhmäperhepäivähoitokoti (ryhmis) toimi irrallaan omana yksikkönä perhepäivähoidosta. Ryhmäperhepäiväkodilta puuttui kokonaan pedagoginen yhteistyö ja kytkentä perhepäivähoitoon. Ryhmis oli yhdistetty hallinnollisesti vuoropäiväkotiin muutamia vuosia sitten ja pedagogiikkaa johdettiin päiväkodin johtajan toimesta.

Yhteistyötahoilta pyydettiin myös kehittämis ehdotuksia perhepäivähoidon ja yhteistyö tahojen pedagogiikan johtamiselle. Toiveina tulevaisuutta varten esitettiin, että olisi hyödyllistä käydä keskusteluja perhepäivähoidon ohjaajien kanssa perhepäivähoidon erityiskysymyksistä. Samoin toivottiin, että päiväkodeista pedagogista osaamista voisi valjastaa käyttöön sekä esiopetuksen kanssa voisi olla enemmän yhteistyötä.

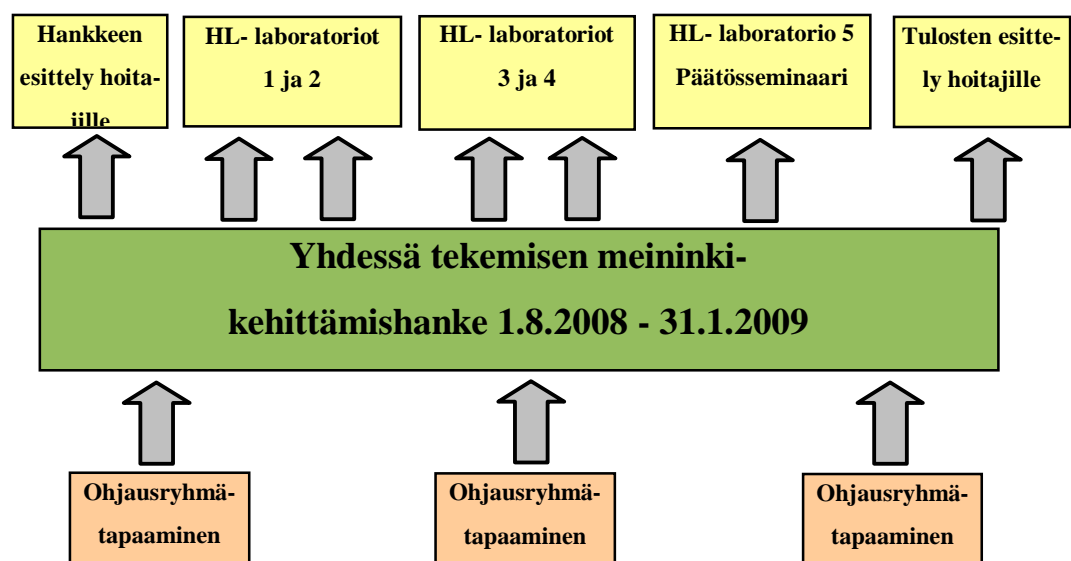
Molempien alkukartoituskyselyiden perusteella hoitajien osaamisen tukeminen näyttäytyi kolmella eri tasolla, hoitajien, tiimin ja verkostojen tasolla. Näiden tulosten perusteella voidaankin todeta, että kehittämis haasteita perhepäivähoidon peda-

gogiikan johtamisessa löytyi joka tasolta. Yksilötason ohjaus koettiin kovin vähäiseksi. Yksilötasolla ainoastaan perhepäivähoitajien ammattitutkinnon suorittamisen koettiin tukevan riittävästi hoitajien ammatillisuutta. Pedagogiikan johtaminen oli painottunut tiimitoimintaan ja kehityskeskusteluihin. Tasapaino pedagogiikan johtamisesta puuttui sekä myös liitانتä verkostoihin. Verkostotasolla johtaminen oli täysin suunnittelematonta, hoitajista itsestään lähtevää, spontaania toimintaa. Bardy (2008, 281) toteaaakin että, verkostomaisessa rakenteessa usein vaikeutena ovat rajojen ylitykset, koska ne eivät ole kenenkään vastuualueena. Perhepäivähoito toimi ikään kuin irrallisena sarakkeena sivistystoimialalla ilman järjestelmällistä ja suunnitelmallista pedagogiikan johtamista. Samoin perhepäivähoidossa pedagogiikan johtaminen näyttäytyi varsin perinteiseltä ylhäältä alaspäin suuntautuvana tapahtuvana. Hoitajien vastaukset puolestaan kertoivat, että hoitajat toivoivat vuorovaikutteisempaa ja verkostomaisempaa johtamista. Tulokset tukevat hyvin Halttusen (2009) väitöskirjan tuloksia, että hoitajat ovat valmiita jaettuun johtamiseen.

6. HYBRIDILABORATORIOIDEN KULKU HOLLOLASSA

Kehittämishanke käynnistyi elokuussa 2008 hankesuunnitelman ja aikataulun esittelyllä perhepäivähoidon esimiehille. HL- menetelmässä on erityisen tärkeää panostaa hankkeen alkuvaiheessa riittävään ja hyvään tiedottamiseen (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2009, 28). Hanke eteni seuraavalla sivulla kuviossa 6 esitetyn hankesuunnitelman ja aikataulun mukaisesti sisältäen erillisen viestintäsuunnitelman. Elokussa hanketta esiteltiin myös perhepäivähoitajille työillalla. Tavallisesti hybridilaboratoriossa lähdetään liikkeelle työntekijöistä ja heidän esimiehistään. (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2006, 13, 21). Siksi alkutapaamisen jälkeen tässä hankkeessa koottiin vapaaehtoisista perhepäivähoitajista ja perhepäivähoidon ohjaajista työryhmä. Työryhmään osallistui kahdeksan perhepäivähoitajaa ja aluksi vain yksi ohjaaja sekä toinen ohjaaja tuli mukaan lokakuusta. HL- laboratorioita järjestettiin yhteensä viisi loka- joulukuulla. Ohjaajien ja perhepäivähoidon vastaavan kanssa toteutettiin yksi erillinen tapaaminen. Näissä ensimmäisen vaiheen 1 -laboratoriossa mukana oli kahdeksan osallistujaa ja 2 -laboratoriossa yhdeksän osallistujaa. Toiseen vaiheeseen osallistujajoukkoa laajennettiin ja osallistujia oli 3 -laboratoriossa kolmetoista

ja 4 -laboratoriossa neljätoista. Hankkeen päätösseminaari pidettiin 2009 tammi-kuussa. Viimeiseen eli päätösseminaariin osallistui yhteensä kymmenen henkilöä. Hankkeen lopputuloksia esiteltiin hoitajille tammikuun 2009 työillassa. Hankkeen aikataulu oli varsin tiivis. HL- menetelmään kuuluukin peräkkäin olevat laboratori-ot sekä varsin napakka ja tiivis aikataulu. (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2009, 34 – 36.)



KUVIO 6 Yhdessä tekemisen meininki- hankkeen eteneminen

Hankkeelle perustettiin myös oma ohjausryhmä. Ohjausryhmän tavoitteena oli tukea kehittämishankkeen ohjaajaa. Tarkoituksena oli myös, että ohjausryhmä kommentoi ulkopuolisin näkemyksin sekä rajasi ja ohjasi hanketta oikeaan suuntaa samalla pitäen hankkeen tavoitteet ja suunnan näkyvillä. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 325.) Kehittämishankkeen ohjaaja tarvitsi tuekseen sparraajan ja siihen ohjausryhmä oli hyvä toimintamalli (Ruuska 2005, 87). Hankkeen ohjausryhmään osallistui kaksi päiväkodin johtajaa sekä erityislastentarhanopettaja. Ohjausryhmä koontui yhteensä kolme kertaa.

Hybridilaboratoriomenetelmässä oli aiemmin käytetty kahta ohjaajaa. Yhden ohjaajan turvin uuden kehittämismenetelmän ja johtamismallin luominen oli suuri haaste. Syksyllä 2008 perehdyttiin tarkemmin menetelmään Helsingin yliopistolla tohtoriopiskelija Heli Kaatrakosken työpaikkakäynnin avulla. Yhteisen keskustelun tuella saatiin varmennusta menetelmästä ja samalla Heli Kaatrakoski lupautui etätueksi kehittämishankkeelle. Hankkeen edetessä pidettiin säännöllistä sähköpostiyhteyttä Heli Kaatrakoskeen. Häneltä saatiin tukea, ohjausta ja neuvoja kehittämishankkeen eri vaiheissa. Lisäksi Heli Kaatrakoski osallistui neljänteen kehittämislaboratorioon.

6.1 Hybridilaboratorion 1.vaiheen tapahtumia

Laboratorioiden ensimmäiseen vaiheeseen (lokakuulla kaksi laboratoriota) osallistui Hollolassa yhdeksän perhepäivähoitajaa sekä kaksi perhepäivähoidon ohjaajaa. Ensimmäisessä laboratoriossa esiteltiin menetelmää ja sitoutettiin osallistujat kehittämiseen mukaan sekä sovittiin yhteisiä aikatauluja. Tällöin osallistujista puuttui vielä toinen ohjaaja. Seuraavaksi perehdyttiin pedagogiikan johtamiseen laaditun peiliaineiston avulla. Peiliaineisto koostui hoitajien alkukartoituskyselyn keskeisistä tuloksista. Tässä vaiheessa peiliaineiston tehtävänä oli hahmottaa syksyn 2008 pedagogiikan johtamisen tilannetta sekä havainnollistaa keskeisiä pedagogiikan johtamisen haasteita jatkotyöskentelyä varten. Aluksi työryhmässä arvioitiin pedagogiikan johtamisen keskeisiä kehittämishaasteita esitetyn peiliaineiston avulla. Työryhmässä käytiin hyvää ja vilkasta dialogia kehittämishaasteista. Keskustelu käytiin hyvinkin rakentavassa ja kehittävässä ilmapiirissä. Ryhmätöiden ja aivoriihien avulla valittiin kolme tärkeintä kehittämishaastetta. Työryhmä arvioi jatkotyöskentelyn kannalta tärkeimmiksi kehittämishaasteiksi seuraavat; yksilöohjaus eli tarkoittaen lähinnä ohjauskäyntejä perhepäivähoitajien luokse, tiedottaminen ja tiimien yhteistyökäytännöt.

Seuraavaksi ensimmäisen vaiheen toisessa laboratoriossa pohdittiin ryhmätöiden avulla kehittämishaasteita uuden peiliaineiston avulla. Uusi peiliaineisto koostui edelleen alkukartoituskyselyn keskeisistä tuloksista sekä edellisen kerran tärkeim-

mistä keskusteluiden pätkistä. Taulukkoon 10 on koottu ensimmäisen vaiheen kehittämishaasteet työjaon ja päätöksen teon näkökulmista.

TAULUKKO 10 Ensimmäisen vaiheen istuntojen kehittämishaasteet työjaon ja päätöksen teon tasoilla

Ensimmäisen vaiheen laboratorioissa käsiteltävät asiat		
Kehittämishaasteet	Työnjako	Päätöksenteko tasot
Ohjauskäynnit -Kenen kanssa voisi peilata teenkö oikein tai milloin huoli on aiheellinen?	Erityislastentarhanopettajat/ohjaajat -Työnjakoa ja pelisääntöjä milloin elto (erityislastentarhanopettaja) ohjauskäynnille? -Eltot korvanneet ohjaajan tuen puutetta -Ohjaajien ohjauskäynnit	Resursseja riittävästi -Haaste vain hoitajien ja ohjaajien sekä eltojen välisiä juttuja -Kuka on eltojen esimies
Tiedottaminen	Työnjako kanslistin ja ohjaajien välillä tiedottamisessa -Miten viesti saavuttaa nopeammin kirjallisesti ja sähköisesti -Viestinnän ongelmien esille nostaminen ja niiden korjaaminen	Ohjaajan ja kanslistin kanssa pelisäännöt -Esimiehen tuki
Tiimien yhteistyökäytännöt -säännölliset tiimien yhdyshenkilöiden tapaamiset, miten, milloin ja missä	Tiimin yhdyshenkilön rooli, -millainen ja siirtykö vastuuta ohjaajilta, entä vastuu ja palkkaus	Kuka voi päättää tapaamisista ja tiiminyhdyshenkilön roolista -Ylin perhepäivähoidon esimies? Entä vastuu ja palkka? -Voitaisiinko aloittaa tiimin yhdyshenkilöiden tapaamiset?

Taulukon vasempaan yläreunaan on koottu laboratorioissa valitut kehittämishaasteet. Taulukon keskellä esitetään kehittämishaasteita työjaollisesta näkökulmasta. Taulukon oikeassa reunassa tarkastellaan edellä mainittuja aiheita päätöksenteon kannalta. Seuraavaksi puretaan lyhyesti laboratorioiden etenemistä edellä mainittujen kehittämishaasteiden mukaan sekä myöhemmin puretaan työjaollisia ja päätöksen tekoon liittyviä seikkoja.

Kehittämishaasteena ohjauskäynnit

Ensimmäisen vaiheen laboratorioissa käytiin kiivasta keskustelua perhepäivähoidon ohjaajan työn muutoksista, resursseista, työjaosta. Laboratorioiden keskusteluissa korostui, että hoitajien ja ohjaajien välinen vuorovaikutus oli vähentynyt tiimityön ja kaikkien projektien jälkeen. Erityisesti keskusteltiin siitä, oliko erityislastentarhanopettaja korvannut tuellaan ohjaajan puutetta.

-Must tuntuu et on paljon nyt kaikkee, ollu projektei jne., mutta kaikesta tärkein on jäänyt hoitamati, toi ohjaajan ja hoitajan välinen kanssakäyminen.-

Samoin keskusteltiin paljon hoitajien ammatillisesta epävarmuudesta ja yksin tehtävästä työstä. Ohjaajien ohjauskäynnit hoitajien luokse olivat jääneet lähes kokonaan pois. Tuen puute oli huutava ja tukea oli totuttu hakemaan sekä saamaan vasta ongelmatilanteissa. Laboratorioiden keskusteluissa korostui myös, ettei hoitajien yksilöohjausta oltu liitetty pedagogiikan johtamiseen. Ammatilliseen epävarmuuden koettiin johtuvat peilien ja palautteen puutteesta.

-Meille tuli päiväkodissa puhetta, ett perhepäivähoitajat ei oo tarpeeksi ammattitaitoisia tuomaan, puuttumaan lasten ongelmiin. Kyse ei oo siitä, et me ei nähtäis sitä puutetta, vaan se ett perusrohkeus, et ruveta tuomaan se asia julki, on se ongelma.-

-...Me ollaan aina yksin ja meill ei oo ketään keheen peilata omaa osaamistaan. Siitä tulee se epävarmuus, et teenkö mä oikein, vaikka sä tekisit tosi loistavasti ton homman, mutta kun sä et pysty peilaamaan sitä toiseen hoitajaan tai kaveriin, niin ihminen on luonnostaan epävarma...-

-Lapsen avun tarve saattaa viivästyä ...epävarmuuden vuoksi.-

-...Meillä luvataan et perhepäivähoito on valvottua hoitoa, mutta ei ainakaan moneen vuoteen käynny ohjaaja. Perhepäivähoito ei oo enää valvottua hoitoa. Ku sitä mainostetaan, et valvotaan, mua ei ainakaan ole valvottu. Se ei aina riittä vanhemmille, et me sanotaan, et kyll me luotetaan, mitä ne hoitajat siellä tekee.-

-Ei se ohjaaja tiedä, mitä me täällä kotona tehdään.-

Tuominen (2006) sai vastaavanlaisia tuloksia omassa tutkimuksessaan Hollolan perhepäivähoidosta. Ammatillinen epävarmuus heijastui työskentelyyn ja siihen syynä arvioitiin ammatillisuuden kehittämättä jättäminen sekä ohjaajan vähäinen tuki. (Tuominen 2006, 38.) Laboratorioissa pohdittiin myös sitä, että ohjaajat ja hoitajat olivat vuosia tottuneet toimimaan niukkuudessa. Ratkaisuiksi hoitajien yksin oloon, tuen ja peilien puutteeseen, haettiin tässä vaiheessa säännöllisistä ohjaaji-

en ja tarvittaessa erityislastentarhanopettajien (jatkossa lyhennetään elto) ohjauskäynneistä. Työryhmäläisillä oli kova tarve vahvistaa yksilötason ohjauksella hoitajien ammattitaitoa. Työryhmäläiset totesivat, että jatkossa tarvitaan ohjaajien ja eltojen tukea ohjauskäynnein enemmän kuin nykyisin perhepäivähoidossa. Tässä vaiheessa mietittiin työnjakoa ja pelisääntöjä ohjaajien ja eltojen tuelle.

-Eltohan on lähellä meidän työtä jo, se on käynny jo ja se on osittain paikannu meillä ainakin osaksi sitä ohjaajan puutetta.-

-Kun ohjaaja tulee kotikäynnille, ni se voi hoksata, et tarvii elton apua ja se, ett joku sanoo, ett ottaako yhteyttä vai, eiks niin on paljon helpompaa.-

Ensimmäisessä vaiheessa keskusteltiin myös ohjauskäyntien tavoitteellisuudesta ja niiden sisällöistä, pitäisikö niiden olla tavoitteellisia vai vapaamuotoisia.

-Se tiimitöiminnan kaavio, niin sieltä tulee valtavan hyvä sisältö. Siinähan on valtavan hyvä jatkumo siihen kotikäynteihin.-

-...On kahdenlaista näkemystä niitä kotikäynneistä, onko se semmoinen, että se on vapaamuotoista keskustelu vai pitääkö siinä olla sellaista havainnointia, oppimissuunnitelmaa ja palautetta...-

Kehittämishaasteena tiedottaminen

Tiedottaminen nostettiin yhdeksi kehittämishaasteeksi. Tiedottaminen todettiin kovin puutteelliseksi ja tiedottamisen pelisäännöt olivat täysin sopimatta. Eräs työryhmäläinen kritisoikin, että meille tieto tulee liian myöhään tai jos tulee ollenkaan. Tiedottamisesta ja sen kehittämishaasteista keskusteltiin paljon. Leman (2007) ja Halttunen (2007) havaitsivat, ettei perhepäivähoidossa tiedottamista ja johtamista ole edes tiedostettu ja huomioitu hajautetusta organisaatiosta käsin. Hollolassa perhepäivähoidon johtaminen ja tiedottaminen toteutui varsin perinteisin menetelmin, pääasiassa kirjeiden muodossa. Tiedottamista ei ollut pohdittu hajautetun organisaation näkökulmasta.

-Tuntuu, et toi tiedottaminen on ongelma, eihän tiedottaminen päiväkodilla ole ongelma, ku me ollaan niin hajallaan, eihän meillä oo mitään ilmoitustaulua.-

Kehittämishaasteena tiimien yhteistyökäytänteet

Kolmanneksi kehittämisteemaksi valittiin tiimien yhteistyökäytänteet. Asian yhteydessä korostui erityisesti yhdyshenkilötapaamiset, joita kaivattiin kovasti. Hollolas-
sa oli pilotoitu säännöllisiä tiimien yhdyshenkilöiden kuukausitapaamisia 2008 ke-
väällä. Yhdyshenkilöiden tapaamiset koettiin tärkeäksi oman ja tiimityön tuen sekä tiedottamisen kannalta. Työryhmässä pohdittiin yhdyshenkilön roolia, vastuita, palkkausta, mallia ja sitä, miten tapaamiset voisivat toimia. Laboratoriossa todettiin tiimin yhdyshenkilöiden myös tarvitsevan tukea tiimityöhön pedagogisen johtami-
sen kannalta.

*-Saanks mä nyt kysyy, onks se tiiminvetäjä vai tiiminyhdyshenki-
lö, ku mun mielestäni ne on aivan eri asia ? -*

-Joskus tuen tarve on paikallaan tiimin yhdyshenkilöille.-

Sydänmaalakka (2001, 52 – 53, 57.) liittäkin osaamisen johtamiseen myös tiedon johtamisen. Osaamisen ja tiedon jakaminen ovat organisaation tehokkaan oppimi-
sen perusedellytys. Työryhmässä tarkasteltiin tiimin yhdyshenkilöiden säännöllisiä tapaamisia niin pedagogiikan johtamisen ja tiedottamisen kannalta.

Kehittämishaasteet ja päätöksenteko

Hybridilaboratoriomenetelmän mukaisesti ensimmäisessä laboratoriossa arvioitiin kehittämishaasteita päätöksenteon näkökulmasta. Samoin määriteltiin, mihin pää-
töksenteon tasolle nämä valitut kehittämiskohteet kuuluvat. Heti ensimmäisessä laboratoriossa pohdittiin myös, ketä jatkotyöskentelyä varten tarvittiin mukaan kakkosvaiheeseen. Vielä tässä alkuvaiheessa päätöksenteon mukaan liittäminen kehittämishaasteisiin tuotti ristiriitaisia tuntemuksia ja epäilyjä työryhmän jäsenissä. Koettiin, etteivät kehittämishaasteet koskettaneet ketään muita.

*...Saanko kysyy yhtä asiaa, ett selkeesti tää on hoitajan ja oh-
jaajan välisiä asioita ja onko tän sun projektin tarkoitus joka*

tapauksessa hakea sitä vertaistukea, ku eiks tää oo pelkästää hoitajien ja ohjaajien välinen juttu...-

-...Perusasia ei oo kunnassa, eiks perusasiat pitäis hoitaa ensin. Ja tavallaan ni sitte niinku resurssiin hakee muitakin, jos selkeesti hoitajat on tyytymättömiä siihen perusasiaan ohjaajan ja hoitajan väliseen, mutta tuntuu vähän keinotekoiselta, jos lähettään hakee muita mukaan ...-

Työryhmäläiset kokivat ensimmäisessä laboratoriossa, ettei ole merkityksellistä pyytää vielä mukaan luottamushenkilöitä tai muita tahoja kehittämishankkeeseen. Vastaavanlaisia tuloksia on tullut Ikola-Norrbacka (2004) tutkimuksessa, etteivät perhepäivähoidon henkilöstö kokenut luottamushenkilöstöllä ja heidän tuellaan olevan merkitystä heidän työlleen. Toisessa laboratoriossa päätöksenteon tasojen mukaan tuominen tuntui jo paljon luontevammalta kuin ensimmäisessä laboratoriossa. Työryhmäläiset toivoivatkin, että eltojen ja heidän esimiehensä tarvitsisi tulla mukaan hankkeeseen. Heidän osallistuminen todettiin ehdottomaksi mietittäessä eltojen ja ohjaajan työnjakoa ja resursseja pedagogiikan johtamisen kannalta.

-Toi tietysti on ihan hyvä elton juttu, jos ajatellaan niitä jatkojakin ajatellen niin elto siis, joku niistä voisi käydä tässä meillekin kertomassa, mihin niitten työaika riittää, niitä yhteisiä käytäntöjä, niitä sopia ...-

Tässä toisessa laboratoriossa ilmeni kuitenkin epätietoisuus siitä, kuka oli eltojen esimies. Asia jätettiin selvitettäväksi ohjaajille. Seuraavaksi päätettiin kutsua lisää väkeä hankkeen toiseen vaiheeseen. Hankkeen ohjaaja kutsui mukaan valitut yhteistyökumppanit ja johtajat. Lisäksi heille toimitettiin sähköisesti perehdytyspaketti hankkeesta. Laboratorioiden jälkeen toimitettiin kaikille osallistujille sähköisesti laboratorioiden materiaalit lukuun ottamatta videomateriaalia.

6.2 Hybridilaboratorion 2.vaiheen tapahtumia

HL- menetelmän toisessa vaiheessa marraskuussa oli kaksi laboratoriota, joihin laajennettiin osallistujajoukkoa. Mukaan toisen vaiheen ensimmäiseen laboratorioon osallistui hoitajien ja ohjaajien lisäksi kutsutuista yhteistyökumppaneista kaksi päiväkodin johtajaa, erityislastentarhanopettaja, Kärkölen perhepäivähoidon edustaja, kaksi päivähoidon aluevastaavaa. Tässä vaiheessa kutsutuista puuttui perhepäivähoidon vastuuhenkilö ja sivistystoimen ylempi johto sekä muutama yhteistyökumppani. Toisen vaiheen jälkimmäiseen laboratorioon osallistui hoitajien lisäksi yksi ohjaaja ja kahdesta eri päiväkodista jäseniä sekä perhepäivähoidon vastaava, Kärkölen perhepäivähoidon edustaja sekä erityislastentarhanopettaja. Edelleen laboratorioon kutsutuista puuttuivat sivistystoimen ylempi johto sekä muutama yhteistyökumppani sekä toinen ohjaaja.

Tässä vaiheessa syvennettiin moniäänisesti edellisessä vaiheessa valittuja kolmea kehittämishaastetta, ja etsittiin niihin päätöksenteon ja toteutuksen kannalta realistisia ratkaisuehdotuksia. Työryhmien kokoonpano vaihteli kaikissa laboratorioissa, joka vaikutti hankkeessa keskusteluiden jatkuvuuteen ja syvyyteen. Edelleen hybridilaboratorion toiseen vaiheeseen tuotiin tueksi uusi peiliaineisto, joka sisälsi yhteistyötahojen alkukartoituksen tulokset. Kehittämishaasteita pohdittiin pari- ja ryhmätyöskentelyinä. Tavoitteena oli pohtia ja hahmottaa, missä ja millä tasolla päätöksenteko liittyi kyseisiin aiheisiin. Kehittämisaiheita syvennettiin ja arvioitiin uudestaan peliaineistojen pohjalta. Tässä vaiheessa pohdittiin myös kehittämishaasteiden jäsentämistä ratkaisuehdotuksiksi, sekä rajattiin jatkoa varten ne kahdeksi kehittämishaasteeksi. Jäljelle valittiin seuraavat aiheet: ohjaajan ja erityislastentarhanopettajan ohjauskäynnit hoitajien luokse sekä tiimien yhteistyökäytänteet erityisesti tarkoittaen tiimien yhdyshenkilöiden tapaamisia. Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon (Taulukko 11) on koottu hybridilaboratorion toisessa vaiheessa käsitellyt kehittämishaasteet työnjaon ja päätöksenteon näkökulmista.

TAULUKKO 11 Toisen vaiheen laboratoriodien kehittämisteemoja työjaon ja päätöksenteon kannalta.

Toisen vaiheen laboratorioissa käsiteltävät asiat		
Kehittämishaasteet	Työnjako	Päätöksenteko tasot
Ohjauskäynnit -Käynnit ennalta sovittuja tavoitteellisia, lisäksi akuutteja nopeita ohjauskäyntejä. -Tavoitteena kasvatustilanteita, peilinä toimimista	Malli eltojen kanssa, -Milloin elto ja milloin ohjaaja. Työnjako selville ohjaajan eltojen välillä -Sopia pelisäännöt yhteistyölle	Eltojen työhajakoon mukaan päätöksenteko -Eltojen resursseista rajausta erityisen haastaviin lapsiin ja ennaltaehkäisyyn -Tarve liittää nyt kehittämiseen päätöksenteon eri tasoja mukaan -Lisää resursseja, lautakunnaltako? -Miten ja kuka päättää perhepäivähoidon rahoista ?
Tiimien yhteistyökäytännöt erityisesti tässä vaiheessa tarkoittaen yhdyshenkilöiden tapaamisia -Tukea tiimille ja yhdyshenkilölle	Yhdyshenkilön rooli ja yhdyshenkilöiden tapaamisista malli -Hollolaan ja Kärkölään -Tavoitteena lisätä tapaamisilla vuorovaikutusta, tiedottamista, uusien lomakkeiden perehdytystä Uusien hoitajien perehdytys -Uusien hoitajien perehdytyksen vastuu -Ohjaajalla päävastuu, myös tiimille -tieto uudesta hoitajasta heti tiimin yhdyshenkilölle -Yhdyshenkilöt kutsuvat uuden hoitajan mukaan tiimitapaamisiin ja osallistuvat perehdytykseen	Johdon tuki ja sitoutuminen yhdyshenkilötapaamisiin ja rooliin -Vastuu on koko tiimillä, ei yhdellä ihmisellä. -Yhdyshenkilöiden tapaamiset palkallista työaikaan.

Kehittämishaasteena ohjauskäynnit

Kakkosvaiheessa käytiin syvällisempää keskustelua ohjauskäynneistä kuin ensimmäisessä vaiheessa. Nyt keskusteltiin sen hetkisestä ongelmakeskeisestä ohjauksesta. Ohjaus oli kohdistunut pääosin ongelmien hoitoon ja ennaltaehkäisevää ohjausta ei oltu toteutettu vuosiin. Todettiin, että hoitajat soittivat vasta ongelmatilanteissa ohjaajille, jos silloinkaan. Hoitajien puolelta luotettiin eltojen tukeen ja toivottiin heiltä lisää tukea nimenomaan arkeen. Työryhmässä pohdittiin ja arvioitiin työnjakoisesti ohjaajan ja eltojen töitä. Yhdessä todettiin, että eltot olivat jonkin verran korvanneet ohjaajien tukea. Kuitenkin yhteisten keskusteluiden jälkeen päädyttiin siihen, että eltojen työpanosta kohdennetaan heidän osaamisalueisiinsa ja ohjaajan työntehtäviin kuuluvat normaalit ohjauskäynnit. Eltojen työpanosta ja ohjauskäyntejä kohdennettiin haasteellisiin ja erityisen haasteellisiin tilanteisiin. Työryhmässä

mietittiin mallia eltojen ja ohjaajien ohjauskäynneille. Ohjaajien ohjauskäyntimalliksi sovittiin aluksi torstaisin kahden tunnin ennaltaehkäisevät ohjauskäynnit hoitajien luokse sekä tarvittaessa akuutteja ohjauskäyntejä. Kun hoitajalla akuutisti herää huoli lapsesta, hän soittaa ohjaajalle. Ohjaaja tekee ohjauskäynnin mahdollisimman pian. Ohjauskäynnin päätteeksi ohjaaja ja hoitajat yhdessä arvioivat jatkosuunnitelmat, riittääkö ohjaajan tuki, vai tarvitaanko jatkossa elton tukea. Tarvittaessa hoitaja soittaa suoraan eltolle tuen tarpeesta.

Laboratorioissa pohdittiin ja rajattiin niin, että eltot tekevät vain tarvittaessa ohjauskäyntejä. Toki työryhmässä sovittiin, että hoitajilla on aina mahdollisuus soittaa kaikissa epäselvissä tilanteissa suoraan eltoille.

-Kyll mä jäin kovasti miettii viime kerrasta sitä, mikä on ohjaajan työtä ja mikä eltojen työtä. Ett on hyvä luoda joku malli.-

-...Nyt eltojen esimiehenä mielti resursseja, ett miten resurssit riittää, eltojen työpanos tulisi kohdentua vaan erityisen haastaviin lapsiin...-

-Ohjaajan ja elton mallista, hoitajat suoraan soittaa, ku ohjaaja on käynyt siell ensin ja sitt, he miettii keskusteluissa tarvიაako elton tukea vai ei.-

Lisäksi pohdittiin ennaltaehkäisevän ohjauksen merkitystä hoitajien työssä. Olisiko järkevämpää panostaa ennaltaehkäisevään ohjaukseen? Nyt toisessa vaiheessa keskustelujen taso oli muuttunut niin, että työryhmä ei enää miettinyt ratkaisuksi hoitajien tuen puutteeseen pelkästään ohjaajan ja eltojen ohjauskäyntejä. Työryhmä tarkasteli hoitajien osaamisen tukemista laajemmin kuin ensimmäisessä vaiheessa. Nyt tässä vaiheessa mietittiin hoitajien osaamisen tukemiseen ohjauskäyntien lisäksi mm. ennaltaehkäiseviä koulutuksia ja päiväkotien kanssa tapahtuvia kasvatuskeskusteluja.

...Niin eltona jäin vielä miettimään, jos on jonkun tuen tarvetta tai joillain tiimillä, niin sellaisesta vain tietoa meille päin. Ni ihan varmasti me pystytään semmoista tukea järjestämään. Ja sitt sen vaan varmaankin pitää olla vähän isompi niin, ettei vain

neljälle hoitajalle esim. kaikille joilla on sellaisia tuen tarvitsijoita tai esim. kahdelle kymmenelle. Kyll se järjestyy...-

Käytössä olevasta tiimitoiminnan mallista, siinä on hyvä sisältö ja keskusteluiden aiheita. Oppimissuunnitelmien myötä näkee, mitä hoitajat ovat pyytäneet ennaltaehkäiseviä koulutuksia eltoilta.-

-...Kasvatuskeskustelut päiväkotien kanssa. Voikun voisin mennä päiväkotiin, ett siellä olis joku jonka kanssa vois jutella lasten kasvatusasioista. ...Yhtenä toimintamallina sitä vois kokeilla, se perustuis siihen et ketään ei pakoteta.-

-Kyll se ohjaajan työtä helpottais, ku ois joku muu ku, jonka kanssa keskustella kasvatusasioista.-

Kehittämishaasteena tiimien yhteistyökäytänteet

Ryhmässä keskusteltiin edelleen tiimin yhdyshenkilön roolista ja yhdyshenkilöiden tapaamisien mallista, mitä se pitäisi sisällään ja miten tapaamisien avulla voidaan tukea hoitajien työtä. Työryhmässä mietittiin myös ohjaajien ja tiimin yhdyshenkilöiden resursseja työnjaollisesti, ja sitä voisiko ohjaajan töitä jakaa yhdyshenkilöille. Työryhmässä päädyttiin kuitenkin säilyttämään tiimin yhdyshenkilön rooli entisellään ja sovittiin pelisäännöt työnjaollisesti ohjaajien sekä tiimin yhdyshenkilöiden kesken. Vastuu tiimistä on koko tiimillä ja ohjaajalla, eikä vain yhdellä tiimin jäsenellä, tiimin yhdyshenkilöllä. Yhdeksi uudeksi toimintamalliksi sovittiin tiimin yhdyshenkilöiden säännölliset tapaamiset aluksi Hollolassa ja vuonna 2009 alkaen yhteisesti myös Kärkölän perhepäivähoidon kanssa. Uuden perhepäivähoitajan perehdyttämisestä ja tiedottamisesta sovittiin työryhmässä pelisääntöjä sekä mallia työnjaollisesti. Tiedottamisvastuuta lisättiin tiimin yhdyshenkilöille. Edelleen tässä vaiheessa puhutti tiedottamisen vähäisyys perhepäivähoidossa. Nimenomaan tiedottamista ja vuorovaikutusta haluttiin tehostaa tiimin yhdyshenkilöiden tapaamisen avulla.

-Kun tulee uusi lappui, ni tiedotettas niistä yhdyshenkilöille tapaamisissa. Ja yhdessä keskusteltaisiin uusien lomakkeiden käyt-

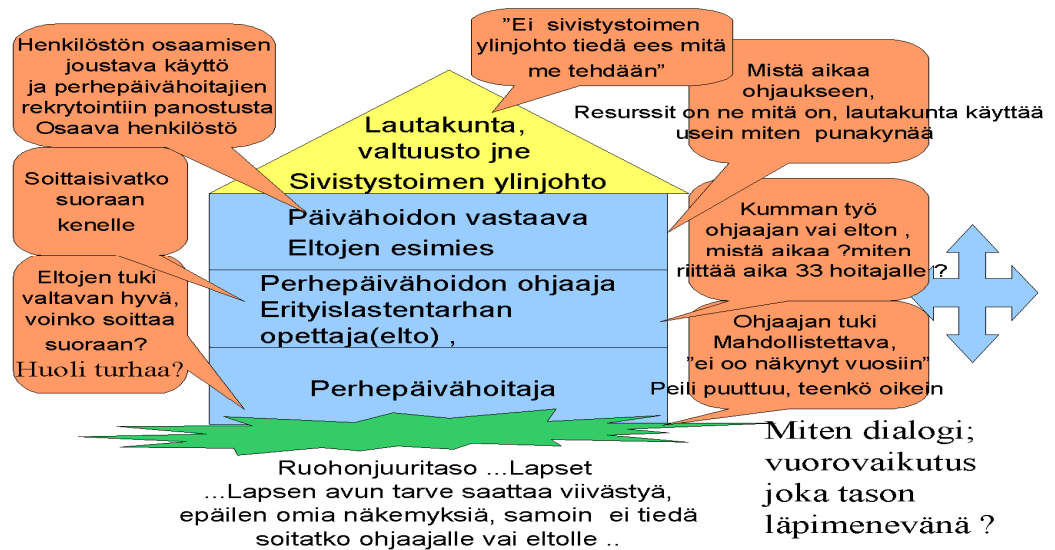
töstä ja ohjeista, ja sit yhdyshenkilöt kertoisivat ne omille tiiminjäsenilleen.-

Kehittämishaasteet ja päätöksenteko

Tässä kakkosvaiheessa kehittämishaasteet esiintyivät päätöksenteon näkökulmasta erilaisena eri tasoilla. Erityisesti esimiehet eivät kokeneet kehittämishaasteita yhtä tarpeellisina ja kriittisinä kuin hoitajat. Resurssien yhteydessä havaittiin hoitajien keskuudessa epäselvyys päätöksenteon tasoista ja sen liittymisestä perhepäivähoidon talousasioihin. Hoitajat kiinnostuivatkin, kuka päättää perhepäivähoidon rahoista.

-Ett tietysti perhepäivähoidon vastaava on osallinen raha/budjetin teosta, sillä tavalla mutta, eihän hän niistä käytännössä rahoista päättä ja sen hyväksyy sitten valtuusto, jotka niistä rahoista päättää ja kunnanhallitus ja kunnanjohtaja, jotka sitä punakynää vetää.-

Kuviossa (kuvio 7) havainnollistetaan pedagogiikan johtamisen epäselvyyksiä, miten ne näyttäytyivät päätöksenteon eri tasoilla. Päätöksenteon tasoista käytiin toisessa vaiheessa jo paljon syvällisempää keskustelua kuin ensimmäisessä vaiheessa.



KUVIO 7 Perhepäivähoidon pedagogiikan epäselvyyksien esiintyminen eri tasoilla

Laboratorioiden perusteella voidaan todeta, että eri tasoilla jokainen tarkasteli haasteita pääosin oman työtehtävänsä kannalta. Ohjauksen puute hoitajien ruohonjuuritasolla oli huutava. Eltojen ja ohjaajien puolelta ohjaus näyttäytyi pääosin työnjaolliselta seikalta. Laboratorioiden edetessä havaittiin, ettei eri tasojen välillä ollut selkeää vuorovaikutusta. Perhepäivähoidossa suunnittelu- ja kehittämistyö oli tapahtunut pääosin johtotasolla. Pedagogiikan johtamisen ja ohjauksen epäselvyyksistä ei ollut totuttu keskustelemaan yhteisesti. Aiemmin olleessa perhepäivähoito 2010- hankkeessa hoitajat pääsivät ensi kerran osallistumaan yhdessä johdon kanssa pedagogiikan johtamiskeskusteluihin. Laboratorioissa pedagogiikan kehittämissä haasteista keskusteltiin uudelleen yhteisesti perhepäivähoitajien ja johdon kanssa. Laboratorioiden perusteella oli havaittavissa, ettei Hollolassa oltu totuttu luottamuselinten kanssa vuorovaikutukseen ja tukeen kehitys- ja arkityössä. Heidän tukensa tuntui varsin vieraalta. Kuitenkin tässä toisessa vaiheessa korostui, etteivät ylemmät päättäjät olleet tietoisia perhepäivähoidon nykytilanteesta. Samansuuntaisia tuloksia oli saanut tutkimuksessaan Hujala (2005, 50–53.) Pedagogiikan johtaminen tapahtuu usein pelkästään lähijohdon tasolla, mutta ylemmillä tasoilla kuitenkin päätetään resursseista, eikä heillä ole aina riittävästi perustason tuntemusta.

-Ne henkilöt, jotka kuuluu sivistystoimen ylimpää johtoon, ei ne välttämättä tiedä, et miten me toimitaan.-

Tähän mennessä ohjaajien resurssien tiukkuutta koskeva kiivas keskustelua ei ollut ylettynyt lautakuntatasolle saakka.

-Jonkun tarvii saada tajuumaan, et me tarvitaan ohjaajia.-

Kuitenkin nyt ensikerran laboratorioissa työryhmäläisille syntyi selkeä motivaatio ja tarve lisätä kehittämiseen mukaan luottamushenkilöitä, päättäjiä.

6.3 Hybridilaboratorion 3.vaiheen tapahtumia

Hankkeen viimeinen vaihe oli ikään kuin päätösseminaarivaihe. Se koostui ainoastaan yhdestä laboratoriosta. Viimeiseen laboratorioon tuotiin mukaan uudet peiliaineistot, edellisten istuntojen keskeisiä keskusteluja. Tähän vaiheeseen lisättiin myös osallistujien joukkoa. Työryhmäläiset eivät kuitenkaan halunneet kutsua mukaan luottamushenkilöitä tai poliittisia päättäjiä. Päätösseminariin osallistui yhteensä kymmenen jäsentä, kuusi perhepäivähoitajaa, kaksi päiväkodin johtajaa, erityislastentarhanopettaja sekä yksi päivähoidon aluevastaava. Tässä vaiheessa puuttuivat perhepäivähoidon ohjaajat eli lähiesimiehet sekä perhepäivähoidon vastuuhenkilö sekä sivistystoimen ylempi johto. Seminaari koostui eri tasojen välisestä hyvästä keskustelusta. Tässä vaiheessa työryhmäläiset tunsivat kehittämisen ilman lähiesimiehiä ja ylintä johtoa varsin epävarmaksi ja turhaksi. Lähi- ja ylemmän esimiesten puuttuminen viimeisestä laboratoriosta jätti kehittämisen sitoutumisen avoimeksi. Eräs työryhmän jäsen kommentoikin,

-Muuttuuko mikään ilman johdon sitoutumista?-

Kehittämishaasteiksi oli aiemmin valittu ohjauskäynnit ja tiimin yhdyshenkilöta-paamiset. Hybridilaboratoriomenetelmän mukaisesti loppuvaiheessa laaditaan edellä mainituista haasteista kehittämissuunnitelma. Samalla sovitaan haasteiden jalkau-

tuksen turvaamiksi aikataulutus sekä vastuuhenkilöt suunnitelmalle. Taulukkoon 12 on koottu päätösseminaarissa valitut kehittämishaasteet. Taulukon oikeassa reunassa on työryhmäläisten valitsevat kaksi keskeisintä kehittämishaastetta. Seuraavaksi rinnalle on tuotu, miten aiheita on tarkasteltu ja kirjattu kehittämissuunnitelmiin pedagogiikan johtamisen, työnjaon ja päätöksenteon kannalta.

TAULUKKO 12 Päätösseminaarin kehittämishaasteet työnjaollisesti ja päätöksenteollisesti

Hybridilaboratorioissa valitut lopulliset kehittämishaasteet			
Kehittämishaasteet	Pedagogiikan johtamisen ratkaisuja	Työnjako	Päätöksenteko
Ohjauskäynnit -Säännöllisiä, tavoitteellisia, ennaltaehkäiseviä -Lisäksi akuutteja ohjauskäyntejä	Ohjaajien resurssit Eltojen ja ohjaajien ohjauskäyntimallit	Eltojen ja ohjaajan kanssa -Malli huolilapsista, ohjauskäynneistä -Malli ennaltaehkäisevistä koulutuksista	Eltojen ja ohjaajien resurssien kohdentaminen -Eltojen työ erityispalvelua -Turvata riittävät resurssit molemmille
Tiimien yhteistyökäytännöt --Tarkoittaen erityisesti yhdyshenkilöiden tapaamisia	Tapaamiset -Tuki tiimeille, yhdyshenkilölle -Lisätä vuorovaikutusta ja tiedottamista tapaamisilla -Foorumi pedagogiikalle	Yhdyshenkilö -Roolin määrittäminen ja tehtävät -Lisävastuuta uuden hoitajan perehdytykseen sekä tiedottamiseen	Uusi toimintamalli -Säännölliset tapaamiset, Hollola, Kärkölä, -Johdon tuki

Hankkeen ohjaaja kokosi laboratorioiden edetessä kehittämissuunnitelmaa. Työryhmän jäsenille oli lähetetty etukäteen koottu kehittämis ehdotussuunnitelma ja vastuuhenkilöehdotukset. Viimeiseen seminaariin hankkeen ohjaaja toi suunnitelmaluonnoksen hyväksyttäväksi työryhmälle. Työryhmässä hyväksyttiin kehittämissuunnitelmat niiltä osin, mitä päätöksiä pystyttiin tekemään ilman perhepäivähoidon

ohjaajien läsnäoloa. Kehittämissuunnitelmat hyväksyttiin ja niihin kirjattiin aikataulutus sekä vastuuhenkilöt, että ohjauskäyntimallien ja tiimin yhdyshenkilötapaamismallien jalkautumissuunnitelmat. Kehittämissuunnitelmiin kirjattiin ohjauskäyntimalli eli ohjaajat tekevät joka torstai lyhyitä kahden tunnin ohjauskäyntejä ja tarvittaessa akuutteja käyntejä. Eltojen kanssa sovittiin malli heidän ohjauskäynteihin ja tukeen sekä ennaltaehkäiseviin koulutuksiin tiimeille.

-Olisi hyvä olla ohjauskäynneillä peilinä ohjaaja tai toinen hoitaja ja taustalla ammattitutkinnon perusteet.-

-Pitääkö kotikäynnit olla tavoitteellisia? ..Kotikäynteihin, entäs sitten jos se on suunnitelma ei voi olla pelkästään ohjaajan suunnitelma, koska hoitajalla voisi olla aivan eri asia, mikä olis silloin pinnalla ja akuutti tarve. Se pitäis olla niinku mukana, et se dialogisuus olis sitä, et siinä olis tilaa kummankin. Täytyy olla vähän niin kuin lapsilähtöisyyskin, ettei voi enää kasvattaja yksipuolisesti sanoo et nyt tehdään näin. -

Ohjauskäyntien toivottiin olevan joustavia ja tavoitteellisia sekä ennaltaehkäiseviä lapsista ja hoitajista lähteviä. Tukea hoitajien ammatillisuuteen toivottiin jatkossa kasvatustalusteluilla niin yksilö- ja tiimi- sekä koko verkostotasolla. Tiimin yhdyshenkilöiden tapaamista sovittiin myös malli. Lisäksi tiimin vastuuta lisättiin hoitajien perehdytyksessä muun muassa uusi hoitaja - vanha hoitaja työparimallilla.

Kehittämishaasteet ja päätöksenteko

Työryhmässä pohdittiin vielä päätteeksi perhepäivähoidon ohjaajan roolia. Käsitykset ohjaajan työtehtävistä näyttäytyivät edelleen eri tasoilla erilaiselta.

-Tiedän, että ohjaus on tärkeä ja muuta, vaan nyt ohjaaja ei ole olemassa pelkästään perhehoitajia varten, vaan siinä myös ne vanhemmat, pitää olla myös vanhempien tavoitettavissa, elikkä mitä enemmän ohjaaja kävisi vaikka tiimeissä iltaisin, sitä enemmän se olisi pois johonkin muuhun aikaan. Siinä pitäisi löytyä sellainen hyvä tasapaino, tulee palveltua myös ne asiakasperheet ja tulee myös ohjattua. Tietysti niin, yksi olis se, että ohjaajia olis niin paljon, että ne riittäis, mutt et pitää aina muis-

taa, että siinä on se toinenkin puoli. Ettei pelkästään vaan ohjaaja olis vain hoitajia varten, silloin malli olisi varmaankin ihan toisenlainen...Ehkä pitäisi löytyä oikee suhde niiden kanssa. -

-...Se on aikalailla huomattu. Oikein hyvä näkökulma, mutta kyllä mulle hoitajana nousee hätä, et vanhemmat on niin tärkeitä, et meist ei oon väliä. Tuntuu hirveen pahalta, että vanhemmat vie sen osuuden, mikä kuuluis meille.-

Paikalla ollut päivähoiton johto määritteli ohjaajan tehtäviin kuuluvan lisäksi myös asiakaspalvelun. Tämän hankkeen hoitajat kuitenkin mielsivät ohjaajan kuuluvan pelkästään heille. Nyt tässä vaiheessa esille nousi ristiriita perhepäivähoidon ohjaajan roolituksesta eri tasoilla. Nivala havaitsi myös omassa väitöskirjassaan, että päiväkodin johtajat näkevät johtamisen kapeasti, vain asiakkaina olevien perheiden palveluna (Nivala 1999, 1). Vastaavanlaisia tuloksia ovat saaneet Leman (2007) ja Hujala (2005), että ylemmän johdon mielestä perhepäivähoidon lähiesimies on enemmänkin perheitä ja asiakaspalvelua varten.

Hankkeen päätösvaiheessa päästiin vasta varsinaisesti hybridilaboratorion tuloksiin. Päätösseminaarivaiheessa aika jäi kuitenkin liian vähäiseksi ja enemmänkin keskityttiin pedagogiikan johtamismallin ja kehittämistratkaisujen esittelyyn. Kuitenkin perhepäivähoidon ohjaajan työkuvasta olisi pitänyt päästä keskustelemaan enemmän. Onko tässä johtamisen kysymyksen ydin, ketä varten ollaan ja miten se määritellään yhteisesti? Tilanne ei voi olla niin, että johtaminen näyttäytyy ja määritellään eri lailla eri tasoilla. On muistettava, että mikään suunnitelma ei jalkaudu ilman yhteistä ymmärrystä asiasta, eikä ilman ylemmän johdon tukea. (Pirkkalainen & Kaat-rakoski 2006, 26). Halttunen huomauttaakin, että johtajan ja työntekijöiden välisen työnjaon muutoksista on yhteisesti keskusteltava. Jaettu johtajuus ei tarkoita sitä, että vastuut ja alueet hämärtyvät. Työyhteisöissä olisikin hyvä kirjata ylös johtajan ja työntekijöiden välistä työnjakoa. (Halttunen 2009, 2.)

Hollolassa perhepäivähoidon ohjaajan roolin yhteinen määritys jäi kesken. Perhepäivähoidon pedagogiikan johtaminen tarvitsee yhtenäisen määritelmän ja suunnan

sekä nimenomaan johdon tuen. Viimeisessä vaiheessa päästiin osoittamaan työryhmäläisille varsinaisesti hybridilaboratoriomenetelmän mukaisesti päätösvallan liittäminen tarpeellisuus kehittämistoiminnassa. Tässä vaiheessa työryhmällä heräsi vasta nyt uskallus haastaa mukaan kehittämiseen päätösvallan eri tasot.

-Joku tarvii saada oikeesti tajuumaan, et hoitajat tarvii enemmän ohjaajaa kotikäynneille tai joillain lailla tukee muuten, tai sen täytyy lisääntyä vai mennäänkö mielenosoitukseen!-

-Haluukste et tää ohjauksen tarveasia menee ylemmälle tasolle,...no jos sielt taas tulee punakynää....no mehän ollaan yhtä samaa päivähoitoon, silloin kun mä olin luottamusmiehenä yt - kokouksessa, ni kunnanhallitus puhui kovasti siitä, että perhepäivähoitajia tarvitsee rekrytoida lisää ja kyselin sitten niiltä mistä sitten saadaan niitä uusia? Nythän on hirveen hyvä, kun on ammattitutkinto ja nää ett. Perhepäivähoito on edelleenkin Hollolassa vankalla pohjalla ainakin poliitikkojen tasolla. Ootte ilmaisseet tarpeenne, mutt mielenosoitus ei oo kuitenkaan hyvä tapa, mutta tavallaan se keskustelu on se juttu, kun uusi lautakunta aloittaa, tulee. Kaikki asiathan ne menee virkamiesten kautta. Perhepäivähoidon vastaava toimii esittelijänä ja tietää, et mitä te tarviitte jne. Ja no totta kai kannattaa asiaan vuorovaikutusta lisätä sinne luottamushenkilöiden suuntaan, eihän ne muuten tiedä, mitä te tarviitte.

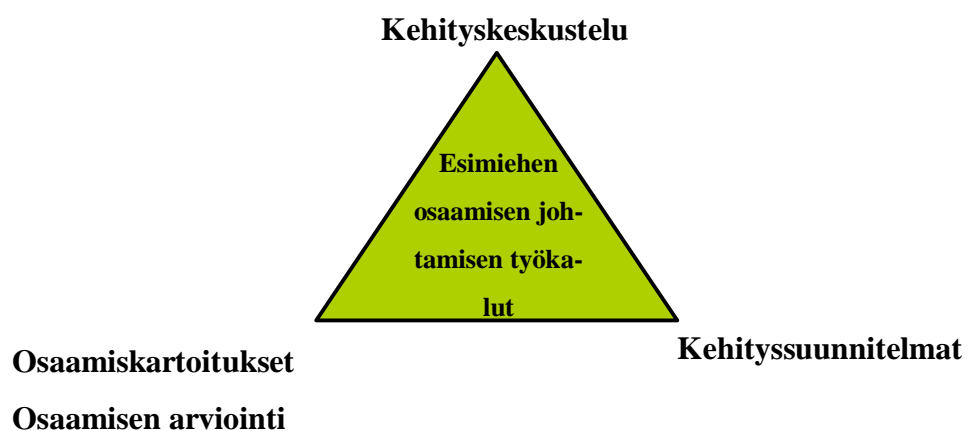
Päätösseminaarissa korostui hoitajien puolelta uudeksi kehittämishaasteeksi vuorovaikutuksen lisäys ylempiin päättäjiin ja luottamushenkilöiden suuntaan. Seminaarissa ei kuitenkaan pystytty paneutumaan sen tarkemmin tähän haasteeseen. Waniganayaken mukaan johtajille ja hoitajille on erityisen tärkeää ymmärtää päätöksentekoprosessia. Ainostaan liittämällä päätöksenteon eri tasot johtamiseen voidaan mahdollistaa riittävä resursointi päivähoitoon. (Waniganayake 2002, 118.)

7. HOLLOLAN PERHEPÄIVÄHOIDON PEDAGOGIIKAN JOHTAMISMALLI

Hankkeen ensimmäinen tavoite oli laatia pedagogiikan johtamismalli perhepäivähoitoon. Kehittämishankkeen ohjaaja kokosi luonnosta malliksi laboratorioiden edetessä. Kolmannen laboratorion jälkeen syntyi hahmotelma ohjauskäyntimallista.

Samantapainen malli toimi jo perhepäivähoitajilla tiimitasolla pedagogiikan johtamisessa. Se oli kehitetty perhepäivähoito 2010- hankkeessa. Työryhmäläiset esittivät keskusteluissa kaipaavansa vastaavanlaisia malleja myös muille tasoille, kuten yksilö- ja verkostotasolle. Päätösseminaariin koottiin kehittämislaboratoriotyöskentelyn sekä laaditun ohjauskäytimallin pohjalta luonnos perhepäivähoidon pedagogiikan johtamiselle, joka hyväksyttiin päätösseminaarissa muutoksitta perhepäivähoidon pedagogiikan johtamismalliksi.

Tässä uudessa mallissa haettiin kokonaisvaltaista pedagogiikan johtamista. Johtamismalliin liitettiin osaamisen eri tasot ja menetelmät sekä työkalut, kuten kehityskeskustelut. Kehitettyssä mallissa käytettiin osaamistarpeiden jäsennykseen Viitalan 2007 osaamisen johtamisen työkaluja. Hyviksi osaamisen johtamisen työkaluiksi jaotellaan kehityskeskustelut, osaamisarvioinnit sekä kehityssuunnitelmat (kuvio 8).



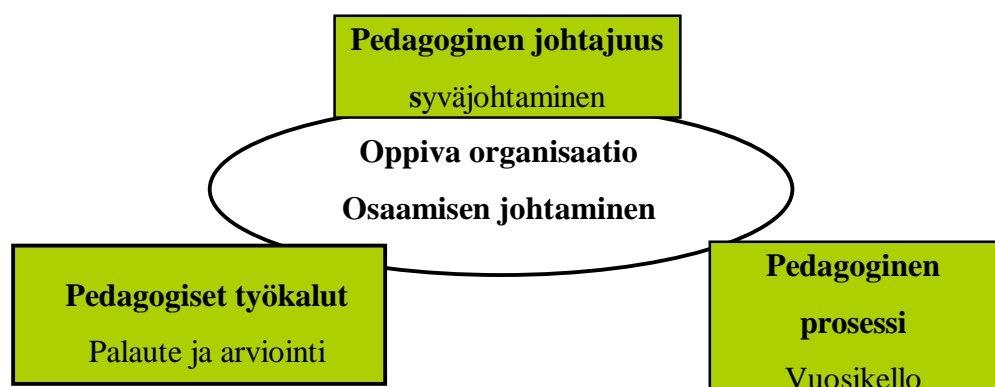
KUVIO 8 Osaamisen johtamisen tärkeimmät työkalut Viitala 2007, 274

Tässä hankkeessa kehitetyssä mallissa mahdollistetaan työyhteisötasojen välinen vuorovaikutus toistensa kanssa. Samoin mallissa perhepäivähoitoa tarkastellaan yhtenä varhaiskasvatuksen muotona ja sen kehitys turvataan yhteisvoimin koko päivähoidon kentällä. Osaamisen johtaminen mahdollistuu ainoastaan vuorovaiku-

tuksella, sitoutumisella ja halulla kehittää yhdessä eri tasojen kanssa yhtenäistä päivähoitoa ja osaamista (Sydänmaalakka 2006, 137).

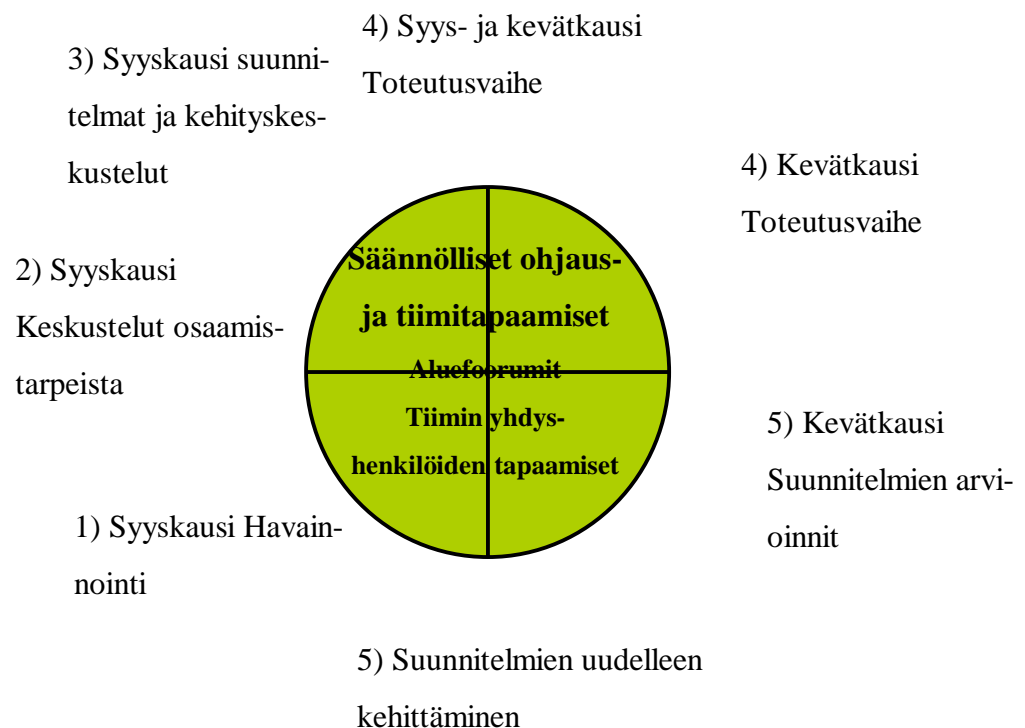
Vuorovaikutus on parhaimmillaan dialogia ja johtaminen on yhteistä toiminnallista jaettua johtajuutta. Pedagogiikan johtaminen tulee nähdä jaettuna johtajuutena perhepäivähoidosta koko sivistystoimialaan ja poliittisiin päättäjiin saakka. (Hujala 2005, 50–53.) Kaipio kannattaa kokonaispäivähoitoa, jolloin päiväkodit ja perhepäivähoito eivät kilpaile keskenään. Tämä mahdollistuu ainoastaan säännöllisten palaverien avulla, jossa sovitaan toiminnan rajoista ja pelisäännöistä (Kaipio 2000, 130.)

Kuviossa 9 havainnollistetaan pedagogista johtamista Nissisen mukaan. Nissinen liittää pedagogiseen johtajuuteen mukaan osaamisen johtamisen, pedagogisen prosessin ja pedagogiset työkalut sekä vuosikellon. Kellolla pyritään jäsentämään pedagogisen johtamisen eri prosesseja sekä yhteen sovittamaan eri vaiheita yhdeksi kokonaisuudeksi. Nissinen liittää myös syväjohtamisen pedagogiseen johtamiseen. Hän määrittelee syväjohtamisen sisältävän tavoitteellisen vuorovaikutuksen, syväoppimisen ja ihmisten johtamisen. (Nissinen 2008, 92, 99, 113.)



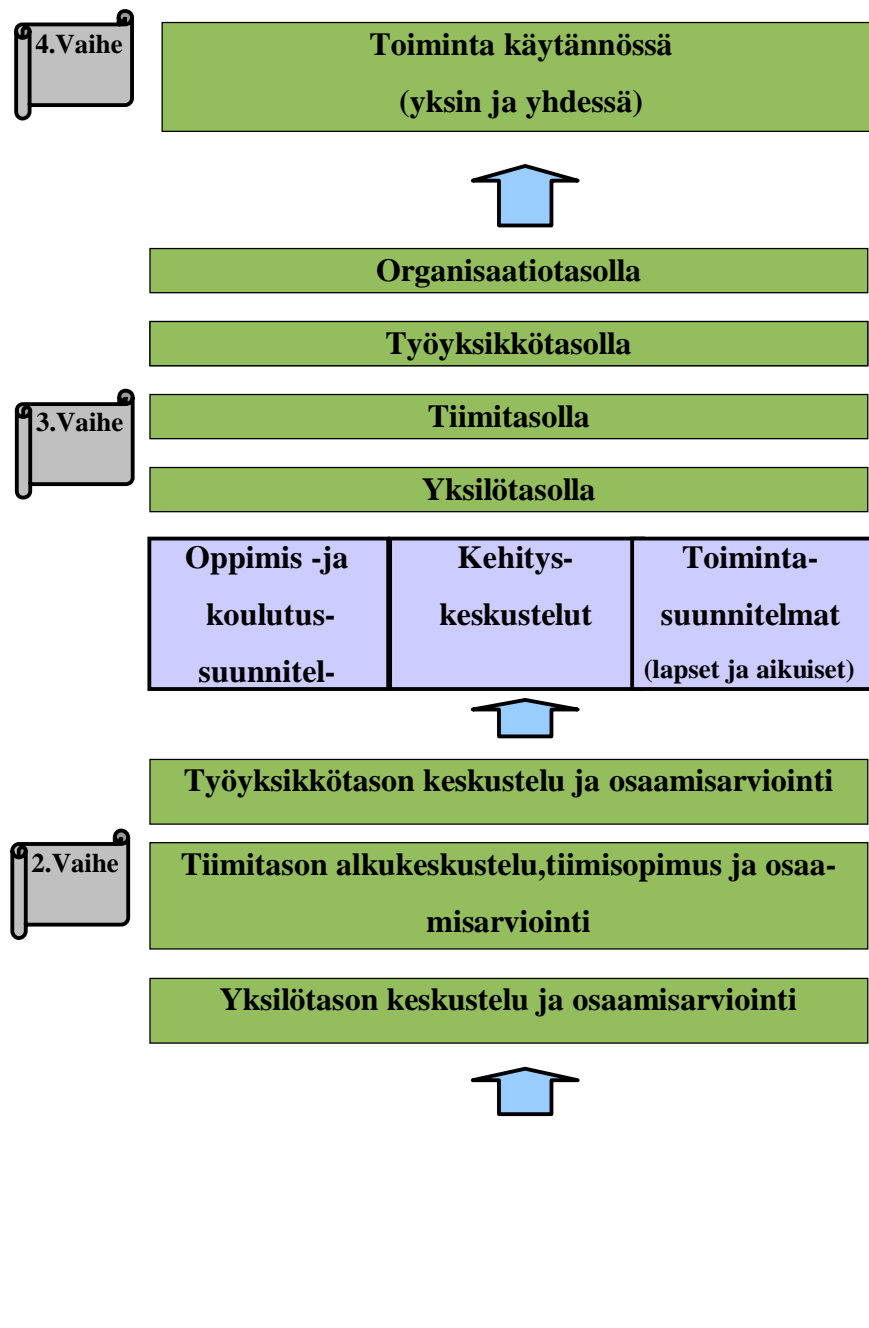
KUVIO 9 Pedagogisen johtamisen kokonaisuus mukaillen Nissinen (2008,113)

Useimmissa työyhteisöissä on käytössä pedagogisen johtamisen vuosikello, mikä sisältää pedagogisen johtamisen työkalut. Vuosikellon tuella johtamisen työkalut liitetään keskustelemaan keskenään. Kellon mukaisesti johtamisprosessi voidaan toteuttaa vuoden aikajänteellä. (Nissinen 2008, 111, 113.) Seuraavaksi kuvioon 10 on koottu tämän hankkeen pedagogiikan johtamismallin toteutus ensin pedagogiikan johtamiskellon muotoon. Hankkeessa kehitetyssä mallissa perhepäivähoidon pedagogiikan johtamisprosessi käynnistyy syksyllä. Ensimmäinen havainnointivaihe (kuviossa merkitty 1) aloitetaan heti elokuusta. Seuraavaksi ovat vuorossa keskustelut havainnoista (kuviossa merkitty 2). Loppusyksystä laaditaan eri suunnitelmia ja käydään yksilö- ja tiimitason kehityskeskustelut (kuviossa merkitty 3). Suunnitelmien toteutusvaihe (kuviossa merkitty 4) ajoittuu alkutalveen ja kevääseen. Toteutusvaiheen jälkeen loppukeväästä vuorossa on arviointivaihe ja suunnitelmien uudelleen kehittäminen (kuviossa merkitty 5). Tämän viimeisen vaiheen jälkeen käynnistyy edelleen uusi pedagogiikan johtamisen kierros.



KUVIO 10 Pedagogiikan johtamismallin vuosiympyrä

Seuraavaksi kuviossa (kuvio 11) esitellään hankkeessa luotu perhepäivähoidon pedagogiikan johtamismalli Hollolan kunnan perhepäivähoidossa. Tämä malli pohjautuu sekä valtakunnallisiin, että Hollolan kunnan varhaiskasvatussuunnitelmiin myös kunnan strategioihin. Näistä asiakirjoista korostuvat sen hetkiset keskeiset kehityshaasteet perhepäivähoidon kannalta. Oppimista ei voida vain tukea kapeasti, vaan sitä on tarkasteltava laajempänä kokonaisuutena kolmella eri tasolla (Sydänmaalakka 2001; Helakorpi 2007; Their 1994). Tässä mallissa tarkastellaan johtamista viiden eri vaiheen avulla kaikilla kolmella tasolla.





KUVIO 11 Hankkeessa luotu Hollolan kunnan perhepäivähoidon pedagogiikan johtamismalli

Ensimmäisessä vaiheessa toteutetaan havainnointi

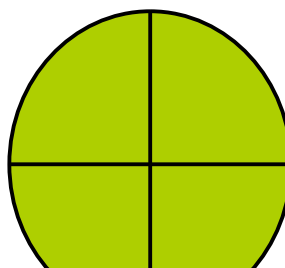
Pedagogiikan prosessi käynnistyy yksilötasolta. Ensin perhepäivähoitaja havainnoi pedagogiikan työvälineillä oman lapsiryhmänsä lapsia ja laatii perheiden kanssa lasten varhaiskasvatussuunnitelmat, vasut. Tässä mallissa keskeisenä ovat lasten ja perheiden tarpeet. Ensimmäisessä vaiheessa ohjaaja suorittaa myös ohjauskäyntejä/havainnointeja hoitajan luokse. Kuten tässäkin mallissa pedagogisen suunnittelu- ja arviointiprosessin keskeisenä lähtökohtana toimii lapsihavainnointi. Lasten havainnointi on tärkeä osa varhaiskasvatuksen pedagogiikkaa. (Heikka, Hujala & Turja 2009, 66.)

Tämän mallin taustalla on Heikan ym. näkemys pedagogisen arviointiprosessin mallista (kuvio 12). Lasten varhaiskasvatus käynnistyy ensin aikuisen havainnoinnista. Tämän jälkeen kasvattaja dokumentoi havainnointejaan. Kerättyjen havainnointien pohjalta käydään keskustelu yhdessä lasten vanhempien kanssa. Keskustelussa laaditaan yhdessä suunnitelma lapsen varhaiskasvatukselle. Lapsen suunnitelma ohjaa seuraavaksi toimintasuunnitelman tekoa.

Päätöksenteko, toimintasuunnitelman kehittäminen

Havainnointi,

Aikuinen havainnoi oppimisen näkökulmasta merkityksellisiä tapahtumia



Keskustelu,

käydään läpi jäsenten , lapsen
tai lapsen vanhempien kanssa

Dokumentointi,

tehdään monipuolisia mene-
telmiä käyttäen.

KUVIO 12 Pedagogisen suunnittelun arviointiprosessi lasten varhaiskasvatuksessa mukaillen (Heikka ym. 2009, 66 – 67.)

Tämän mallin mukaan pedagoginen prosessi etenee samoja vaiheita edeten tiimitasolle. Tiimeittäin perhepäivähoitajat havainnoivat havainnointilomakkeen avulla omaa lapsiryhmäänsä. Seuraavaksi tiimitapaamiseensa he ottavat mukaansa nuokootut lapsihavainnoinnit sekä lasten varhaiskasvatussuunnitelmat eli vasut. Tässä vaiheessa myös ohjaajat, erityislastentarhanopettajat ja tiimien yhdyshenkilöt sekä perhepäivähoidon vastaava havainnoivat perhepäivähoidon kehittämishaasteita, hoitolasten tarpeita, strategioiden ja vasun näkökulmasta työyksikötasolla.

Toisessa vaiheessa jäsennetään keskustellen ja osaamiskartoituksin osaamistarpeita

Tässä vaiheessa jäsennetään yhdessä osaamishaasteita. Yksilötasolla käydään kasvatust keskustelu yhdessä ohjaajan ja hoitajan kanssa koskien lasten kehityshaasteita. Samalla kartoitetaan myös hoitajan osaamisen taso, mitä osaamishaasteita lasten kehityshaasteet luovat hoitajalle ja millaista osaamista hänen tarvitsee lisätä. Tiimitasolla käydään alkukeskustelu Hollolassa käytössä olevan tiimitoimintamallin mukaan. Hoitajat laativat usein myös tiimisopimuksen tässä vaiheessa. Alkukeskustelussa kartoitetaan ja kootaan yhteen keskeiset hoitajien lapsiryhmien lasten kehityshaasteet toimintakaudeksi. Seuraavaksi määritellään ja valitaan yksi keskeinen kehityshaaste tulevaksi kaudeksi, esim. lasten temperamentti. Alkukeskustelun jälkeen hoitajat kartoittavat yhdessä ohjaajan kanssa keskusteluiden tai osaamisarviointin avulla tiiminsä osaamista. Työyksikkö tasolla ohjaajat, erityislastentarhanopettajat,

tiimin yhdyshenkilöt ja perhepäivähoidon vastaava yhdessä arvioivat perhepäivähoidon osaamisen tasot sekä valitsevat havainnointien ja tehtyjen osaamiskartoitusten perusteella keskeiset osaamishaasteet tälle toimintakaudelle.

Kolmannessa vaiheessa käydään kehityskeskustelu ja laaditaan oppimissuunnitelmat

Seuraavaksi yksilötasolla käydään yhdessä hoitajan ja ohjaajan kanssa kehityskeskustelu sekä laaditaan oppimissuunnitelma siitä, miten hoitaja lisää osaamistaan vastaamaan lasten kehityshaasteita. Hoitaja laatii erikseen pedagogiikan toimintasuunnitelman omaan lapsiryhmäänsä. Ohjaaja tukee hoitajan oppimissuunnitelman toteutumista ohjauskäynneillä. Tiimitasolla myös tässä kolmannessa vaiheessa laaditaan yhdessä ohjaajan kanssa tiimin oppimissuunnitelma toimintakaudeksi. Oppimissuunnitelman jälkeen tiimissä käydään vielä erikseen tiimin kehityskeskustelu, mikä painottuu enemmän tiimitoiminnan arviointiin. Tiimissä laaditaan tiimin lasten kanssa tapahtuva toimintasuunnitelma erikseen. Ohjaaja tukee tiimien oppimissuunnitelmien toteutumista säännöllisillä tiimien ja tiiminyhdyshenkilöiden tapaamisilla.

Tässä mallissa on pyritty liittämään havainnoinnit, kehityskeskustelut, ohjauskäynnit ja yhdyshenkilötapaamiset, sekä verkostotapaamiset, eltojen tuki ja ennaltaehkäisevät koulutukset osaamisen johtamiseen. Eri tasojen havainnointien ja erilaisten kartoitusten ja keskusteluiden yhteenvedot antavat tavoitteellista suuntaa pidemmän aikavälin koulutus- ja kehittämissuunnitelmille. Lisäksi ne luovat pohjaa ohjaajan pidemmän aikavälin pedagogisen johtamisen ja ohjauksen suunnitteluun. Tässä kolmannessa vaiheessa myös työyksikötasolla käydään kehityskeskustelu. Tämän jälkeen laaditaan yhdessä verkostojen, johdon ja yhdyshenkilöiden kanssa oppimis/kehittymis/täydennyskoulutussuunnitelma perhepäivähoidolle. Lisäksi ihanteellisinta olisikin liittää perhepäivähoidon kehityshaasteet organisaation kehityskeskustelussa mukaan koko päivähoidon oppimis- ja kehittämissuunnitelmiin. Näin perhepäivähoito säilyisi tasa-arvoisena varhaiskasvatuksen muotona.

Neljännessä vaiheessa toteutetaan suunnitelmia

Neljännessä vaiheessa toteutetaan oppimis-, toiminta- ja täydennyskoulutussuunnitelmia. Hoitajien ja tiimien oppimista tuetaan säännöllisien ohjauskäyntien sekä tiimien yhdyshenkilöiden tapaamisen avulla. Työyksikkö- ja organisaatiotason suunnitelmia tuetaan alueen sivistystoimen työyhteisillä säännöllisillä tapaamisilla.

Viidennessä vaiheessa arvioidaan oppimissuunnitelmien toteutusta

Kauden loppupuolella keväällä on vuorossa oppimis-, toiminta- ja täydennyskoulutussuunnitelmien arviointi. Yksilötasolla hoitaja arvioi yhdessä ohjaajan kanssa suunnitelmien toteutumista ja dokumentoi, miten suunnitelmia kehitetään seuraavia suunnitelmia varten. Tiimitasolla käydään yhdessä tiimin ja ohjaajan kanssa tämä sama arviointikeskustelu. Työyksikkö- ja organisaatiotasolla myös arvioidaan yhdessä ohjaajien, eltojen, tiimien yhdyshenkilöiden, perhepäivähoidon vastuuhenkilön sekä tärkeimpien yhteystyökumppaneiden kanssa suunnitelmien onnistumista. Lisäksi kirjataan joka tasolla kehittämisarviot seuraavia suunnitelmia varten.

8. HANKKEEN ARVIOINTI

Hyvä hanke päättyy aina hankearviointiin. Kehittämishanke on aina ainutkertainen, kullekin hankkeelle on ominainen ja yksilöllinen toiminnan, havaintojen ja ajattelun kokonaisuus. Yleensä hankearviointi voidaan toteuttaa prosessiarvioinnilla. Prosessiarviointi voidaan jakaa formatiiviseen ja summatiiviseen arviointiin. Nämä eivät ole toisensa poissulkevia, vaan toisiaan täydentäviä. Formattiivinen arviointi keskittyy kehittämisen toteuttamiseen ja sen arviointiin, summatiivinen arviointi keskittyy lopputulokseen ja vaikuttavuuteen. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2008, 217, 220; Seppänen-Järvelä 2004, 19.) Tuloksellisinta olisi arvioida hankkeissa prosessin aikaista toimintaa ja kehittää toimintaa sitä kautta. Arvioinnissa on myös huomioitava se, että kehittämistyön tuloksiin vaikuttaa, miten itse kehittämistoiminta on toteutettu. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2008, 217, 219.)

Arvioinnin tarkoitus voi olla tiedonkerääminen päätöksentekoa, suunnittelua ja kehittämistä varten. Tällöin arviointi toimii pysähtymisen ja pohdinnan paikkana, jolloin pohditaan eri asioiden hyvyttä tai muuta ominaisuutta tai tehdään johtopäätöksiä tarkasteltavan toiminnan merkityksestä tai arvosta. Arvioinnissa pohditaan, onko tavoitteet saavutettu ja havainnoidaan seuraavat kehittämistarpeet ja kehittämisen kohteet. (Holma, Outinen, Idänpää-Heikkilä & Sainio 2001, 45.)

Saadun aineiston perusteella voidaan arvioida ainoastaan tekniseen toteuttamiseen liittyviä seikkoja. Pelkkä lopputulosten tuijottaminen ei tuo kaikkea tietoa siitä, miten itse hanke on toiminut ja toteutunut (Seppälä-Järvelä & Karjalainen 2008, 219). Tärkeintä on ymmärtää tapahtuma, jota arvioidaan ja millaisesta aineistosta se koostuu (Robson 2001, 176).

Tässä hankkeessa toteutettiin kaksi arviointia, väliarviointi sekä päätösarviointi. Väliarviointi oli formatiivinen. Arvioinnin tarkoituksena oli tarkastella hankkeen toteuttamista sekä kehittää sitä kautta hanketta. Päätösarviointi oli summatiivinen ja sen tarkoituksena oli tarkastella hankkeen lopputuloksia ja vaikuttavuutta sekä arvioida tavoitteiden saavuttamista.

8.1 Väliarviointi

Väliarviointi toteutettiin numeraalisesti ja sanallisesti kolmen ensimmäisen laboratorion jälkeen paperisella arviointilomakkeella. Laboratorioita arvioitiin numeraalisesti keskiarvolla (4,1) eli hyväksi. (Asteikkona oli 1 – 5, huonosta erityisen hyvään.) Väliarvioinnin perusteella laboratorioissa pidettiin avoimesta ja toisiaan kunnioittavasta ilmapiiristä ja monipuolisista keskusteluista. Ryhmäkeskustelut todettiin hyväksi tavaksi etsiä ja löytää vastauksia kehittämishaasteisiin. Kehittämishaasteiksi valitut asiat todettiin olevan ajankohtaisia. Laboratorioissa keskustelu pysyi valituissa kehittämishaasteissa. Samoin aiheiden valintaa todettiin seuraavasti,

-Kun oli valittu selkeästi kolme kehittämiskohdetta, niin keskustelu ei rönsyillyt niin paljon.-

Peiliaineistona käytetty videokooste arvioitiin hyväksi. Videoaineisto oli piristävä ja mielenkiintoinen lisä. Sen avulla todettiin pääsevän ihan uudella tavalla käsiksi aiheeseen ja siihen, mitä edellisellä kerralla oli käyty läpi. Ydinasioiden kerääminen oli toteutettu vastaajien mielestä tehokkaalla tavalla. Vain yksi vastaaja koki että, keskustelu oli rönsyilevää. Jonkin verran hoitajat arvioivat vaikeana miettiä asioita johtamisen tai ohjaajan kannalta.

-Kiva kokoontua ja mietiskellä omaakin työtään monelta kantilta ja kuulla toisten näkökulmaa esimerkiksi myös ohjaajan näkökulmaa nousi esille.-

Vastaajat kokivat että, oli hirveän mielenkiintoista jutella yhteistyökumppaneiden kanssa saman pöydän ääressä. Väliarvioinnissa vastaajista jotkut kokivat huonona kiireisen aikataulun ja laajojen asioiden pintapuolisen käsittelyn. Yhteiselle keskustelulle kaivattiin enemmän aikaa.

-Asioita ei ehtinyt aina edes pureskella kunnolla.-

Seuraaviin kahteen viimeisiin istuntoihin ryhmätöiden osuutta vähennettiin ja jätettiin enemmän tilaa vapaalle yhteisille keskusteluille.

8.2 Päätösarviointi

Päätösarviointi toteutettiin maaliskuussa 2009 webropol- kyselyllä. Kysely lähetettiin sähköisesti kaikille laboratorioihin osallistuneille. Päätösarviointilomake sisälsi 24 strukturoitua monivalintakysymystä ja 5 avointa kysymystä. Monivalintakysymysten vastausvaihtoehtona oli 5-portainen (1 – 5) Likertin asteikko (Robson 2001, 126–129). Arviointia kerättiin hankkeen suunnitelmallisuudesta, tavoitteiden saavuttamisesta, hybridilaboratorion peiliaineistoista sekä kehittämishankkeen oh-

jauksesta ja pedagogiikan johtamismallista, ammatillisista ja työnjaollisista kysymyksistä. Kyselyyn vastasi seitsemän osallistujaa. Vastaajien määrä oli kovin vähäinen. Seuraavaksi esitellään keskeisimmät tulokset päätösarvioinnista. Vastanneista kaksi osallistui yhdestä kahteen kertaa, kaksi osallistui kolmesta neljään kertaa ja kolme osallistui neljästä viiteen kertaa laboratorioihin. Vastaajista kolme oli perhepäivähoitajaa, yksi yhteistyökumppani ja kolme päivähoidossa olevaa esimiestä.

Keskustelut eri osapuolten kanssa todettiin hyväksi kehittämislaboratorioissa. Välillä aikataulu oli kiireinen ja käsiteltävää asiaa oli paljon. Hankkeen yksittäisiin laboratorioihin osallistuminen todettiin haasteelliseksi. Erään osallistujan mielestä osallistumalla vain osaan laboratorioista, hankkeen asiat jäivät vähän irrallisiksi. Joidenkin vastaajien mielestä tekemättömät ohjauskäynnit ja ohjauskäyntiaihe puhuttivat turhan paljon laboratorioissa. Yksi vastaajista koki, että asioissa jumiuduttiin pohtimaan liikaa mennyttä aikaa. Olisi pitänyt päästä eteenpäin. Vastaajien mielestä oli avartavaa se, että hoitajat ja ohjaajat olivat kerrankin saman pöydän ääressä ja molemmilla puolilla oli halu kehittää asioita samaan suuntaan.

*-Hanke oli mielenkiintoinen, omaa työtä tuli pohdittua muulta-
kin kuin omalta ruohonjuuritasolta.-*

Suurimman osan mielestä hanke oli mielenkiintoinen ja hankkeessa pysyttiin hyvin asiassa. Kehittämishaasteisiin palauttaminen oli laboratorioissa hyvää. Vastaajien mielestä aikataulu oli jokseenkin sopiva. Vain yksi vastaaja oli asiasta eri mieltä. Suurimman osan vastaajien mielestä kehittämishankkeen tavoitteet olivat selkeät. Perhepäivähoidon kehittämistä ja hoitajilta tulleita mielipiteitä sekä riittäviä resursseja pidettiin tärkeänä tulevaisuutta varten. Vastaajat korostivat perhepäivähoidon kehittämisen esille tuomista koko päivähoidon yhteiseksi asiaksi.

-Perhepäivähoito on osa varhaiskasvatusta ja täten on tarpeellista lähentää tavoitteellisesti päiväkotien ja perhepäivähoidon pedagogiikkaa säilyttäen kuitenkin omat ominaiset piirteet. Yhtenäistäminen monipuolisesti, eikä pitää niitä erillisinä sarak-

keina ja kehittymisen polkuina. Näin toistemme tukeminen ja yhteinen ymmärrys myös samanaikaisesti lisääntyvät. -

Power Point- esitykset ja peiliaineistot tukivat hyvin kehittämishanketta. Osallistujat suhtautuivat peiliaineiston käyttöön positiivisesti, muistaminen oli helpompaa ja edellisen kerran palautuminen helpottui.

-Hyvä ja mieleen palauttava menetelmä ja toi ilmi aikaisempaa keskustelua ja esiin tullutta tietoa.-

-Hyvä tapa ja konkreettinen, vaikka selvästi osaa joukosta jännitti - asioihin palaaminen oli helpompaa ja vuorovaikutus näkyi hyvin. -

Hankkeessa saatiin jokseenkin riittävässä määrin yhdessä luotua pedagogiikan johtamismalli perhepäivähoitoon. Yksi vastaajista oli eri mieltä. Vastaajien mukaan hybridilaboratorion todettiin soveltuvan hyvin kehittämismenetelmäksi perhepäivähoitoon. Samoin vastauksien perusteella kehittämishankkeen tavoitteet saavutettiin. Kuitenkin edelleen yksi vastaaja oli eri mieltä. Sama vastaaja koki, etteivät hankkeen tavoitteet olleet selkeät, eikä hankkeessa tunnistettu riittävästi pedagogiikan johtamisen epäkohtia. Vastaajien mielestä tiimin yhdyshenkilöiden tapaa- misien avulla voidaan hyvin tukea pedagogiikan johtamista. Päätösarvioinnin tulokset ilmentävät, että kehittämishankkeessa tunnistettiin varsin hyvin pedagogiikan johtamisen epäkohtia. Erään työryhmäläisen mielestä, saatiinhan ainakin äänemme kuuluviin ja nähtiin mihin se pysähtyy. Vastaajien mielestä kaikkien eri tahojen sitouttaminen perhepäivähoidon kehittämiseen todettiin vaativaksi.

- Haasteellinen työ saada kaikki tahot sitoutumaan, ei kiinni hankkeesta, vaan arvostuksesta?-

Päätösarvioinnissa tiedusteltiin osallistujilta hankkeen vaikuttavuutta. Vastaajien mielestä, hankkeen avulla saatiin aikaan hyödyllisiä muutoksia perhepäivähoidossa. Jokunen vastaaja mietti hankkeen vaikutuksia, muuttuuko sittenkään mikään. Joi-

denkin vastaajien palautteesta tuli julki pohdinta ohjaajien sitoutumisesta hankkeeseen.

- Hyödyllisistä muutoksista ja uudistuksista ei osaa vielä sanoa, kovin paljon ei ole vielä käytännössä nähtävissä. Pelkäänpä, että ne jäävät suunnitelmien tasolle. -

- Mitä jää elämään, se on se pontti-

Arvioinnin mukaan yhteistyökumppaneiden tietoisuus perhepäivähoidosta lisääntyi. Yhteistyökumppaneiden puolelta todettiin olevan hyvä tietää, miten perhepäivähoitossa toimittiin. Jatkoa varten vastaajat toivoivat että, tulevaisuudessa voisi seurata pedagogiikan johtamisen toteutumista.

9. POHDINTA

Tässä osuudessa tarkastellaan ja pohditaan kehittämishanketta vahvuuksien ja haasteiden kannalta sekä hankkeen toteutusta suhteutetaan kehittämishankkeen taustakirjallisuuteen. Samoin pohditaan kehittämishankkeen tavoitteita ja niiden tuloksia sekä arvioidaan tulosten käytettävyyttä ja merkityksellisyyttä. Tässä osuudessa punnitaan myös, miten kehittämishankkeessa onnistuttiin ja mitä uutta tietoa kehittämishanke tuotti sekä miten uutta tietoa voisi hyödyntää jatkossa. Lisäksi arvioidaan myös sitä, mitä hankkeessa olisi kenties pitänyt tehdä toisella tavalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 263 – 264.)

9.1 Hankkeen vahvuuksia

Hybridilaboratorion keskeisenä vahvuutena on aiemmin korostunut voimakkaasti portaittain etenevä samalla työyhteisöstä ulospäin laajeneva menetelmä. Kokemukset aiemmista kahdesta eri hankkeesta kertoivat, että menetelmällä saatiin tunnistettua kehittämiseen liittyviä päätöksentekopaikkoja ja samalla pystyttiin luomaan niitä läpinäkyväksi kaikille mukana olijoille. Menetelmän vahvuuksia olivat myös la-

boratorioiden tavoitteellinen eteneminen, laboratorioissa kehittämisaiheiden tiivis jäsenys ja tehokas dokumentointi. (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2009, 34 – 36.) Tässä kehittämishankkeessa voidaan todeta vastaavanlaisia vahvuuksia, kuten tiivis eteneminen, tehokas dokumentointi, yhteiset foorumit, päätöksen teon esille nostaminen ja tehokas epäkohtien todentaminen. Menetelmän avulla löydettiin hyvin pedagogiikan johtamisen epäkohtia. Menetelmän vahvuutena voidaankin pitää erityisesti osallistavaa otettava, moniäänisyyttä sekä asioiden yhteiseksi tekemistä ja yhteisen ymmärryksen lisääntymistä. Mäkitalon (2009, 19.) mukaan harvoin on kehittämisessä riittävää ruohonjuuritason tuntemusta. Ainakin tässä kehittämishankkeessa hybridilaboratoriolla kyettiin saamaan esiin hyvin nimenomaan ruohonjuuritason tilanne sekä tuomaan esille eri tasojen näkemyksiä pedagogiikan johtamisesta perhepäivähoidossa.

Kehittämishankkeissa saadaan tyypillisesti aikaan toivottuja ensimmäisen asteen tuloksia eli tuloksia oman organisaation sisällä. Pelkästään tällaiset tulokset ovat varsin kapeita. Kehittämishankkeelta odotetaan yleensä myös toisen asteen tuloksia. Toisen asteen tuloksien avulla syntyy välillistä hyötyä myös muille työyhteisöille tai hankkeen sidosryhmille. Kehittämishankkeissa toisen asteen tulokset näyttäytyvät jalostuneena osaamisena, uudenlaisina vuorovaikutussuhteina tai näyttäytyvät esimerkiksi laajempina sovellettavissa olevina malleina, menetelminä, välineinä tai muuten hyvinä käytäntöinä. (Alasoini 2008, 42.) Hybridilaboratoriomenetelmän ja tämän hankkeen vahvuuksia oli myös mahdollistaa kehittämisessä toisen asteen tuloksia muun muassa saada aikaan välillistä hyötyä muille työyhteisöille, uusia vuorovaikutussuhteita ja -paikkoja. Moniäänisyys korostui hybridilaboratoriomenetelmässä. Se suosi kehittämisessä erilaisten näkökulmien esille nostamista. Vain moniäänisyydellä saadaan mahdollistettua luovia innovaatioita työyhteisön kehittämiseen. Samalla luodaan mahdollisuudet ihmisten sitoutumiselle työyhteisöön. (Paasivaara 2009, 61.)

Hankkeen laboratorioissa harjoiteltiin myös epäkohtien yhteiseksi tekemistä keskusteluilla. Helpoista asioista keskusteleminen sujui tehokkaasti ja rakentavasti. Tiettyjen epäkohtien käsitteleminen tuotti kuitenkin jännitettä työryhmässä. Muutamissa laboratoriossa koettiin vaikeus keskustella epäkohdista. Paasivaara (2009)

toteaakin, että työyhteisöissä ilmenee yleensä ristiriitojen käsittelemisen vaikeuksia. Työyhteisöissä elämme useimmiten ristiriitojen keskellä. Ristiriidat voivat kuitenkin olla hedelmällistä, mikäli henkilöt kuuntelevat yhdessä toistensa näkemyksiä ja löytävät niihin yhteisen ratkaisun. Korostuviin ja käskyvaltaisiin arvoasemiin perustuvissa yhteisöissä suorien arviointien ja palautteiden esittäminen voi olla vaikeaa. Usein suora kritiikki korvautuukin juoruilla ja selän takana puhumisella. (Paasivaara 2009, 90, 72–75.)

Muutamissa kehittämislaboratorioissa havaittiin vaikeista asioista keskustelun olevan helpompaa ja toisissa laboratorioissa taas erityisen vaikeaa. Ongelmat työyhteisöissä eivät yleensä synny erimielisyyksistä, vaan siitä etteivät ihmiset osaa puhua näistä ongelmista ja erilaisista näkökulmista yhdessä. Yleensä ongelma työyhteisössä ei olekaan ristiriita, vaan kykenemättömyys käsitellä asiaan. Ratkaisuna Paasivaara ehdottaa ristiriitojen ratkaisuun ryhmäajattelua, yhdessä pohdintaa asioista ja niiden ratkaisusta. (Paasivaara 2009, 72–75, 90.) Paasivaaran näkemyksen mukaan erityisesti hybridilaboratoriomenetelmä oli hyvä väline yhdessä käsitellä ja pohtia ratkaisuja pedagogiikan johtamisen epäkohtiin. Mitä enemmän projektien ja ohjelmien sisällä on erilaisten näkemysten välistä keskustelua ja kriittistä tarkastelua, niin sitä paremmat mahdollisuudet on löytää uudenlaisia ratkaisuja asioihin. (Alasoini 2008, 27–28, 36.)

Osallistuvalla kehittämisotteella ja johtamisella annetaan lupa koko henkilöstölle, sekä velvoitetaan heidät antamaan panoksensa yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Kehittämisestä ja johtamisesta saadaan näin yhteinen asia, yhdessä tekemisen meininkiä. (Borman & Packalén 2002, 86, 96.) Tässä kehittämishankkeessa voidaan todeta, että hankkeessa koettiin yhdessä tekemisen meininkiä. Erityisesti ruohonjuuritason sekä verkostojen osallistaminen sitoutti ja motivoi työryhmäläisiä perhepäivähoidon kehittämiseen mukaan. Yhteisten keskusteluiden avulla päästiin hyvin kokeilemaan samalla jaettua johtamista ja asioiden yhteiseksi tekemistä. Tämän hankkeen perusteella oli havaittavissa, että hoitajat ja verkostot olivat valmiimpia siirtymään jaetumpaan johtamiseen kuin perhepäivähoidon esimiestaso. Kuten Ropo yms. (2005, 33) toteaa jaetulla johtajuudella ei tavoitella harmoniaa

vaan särmää, koska johtaminen on moniäänisen tiedon jakamista ja antaa tilaa yhdessä tekemiselle. Hankkeessa todettiin erityisenä vahvuutena yhteiset keskustelut. Juutin (2009) mukaan dialogisissa, avoimuuteen, luottamukseen ja avuliaisuuteen perustuvissa yrityksissä jaksetaan tehdä töitä pidempää kuin sulkeutuneissa ja epäluottamuksellisissa ja itsekeskeisissä yrityksissä (Juuti 2009, 232). Hyvällä johtamisella on merkitystä yrityksen suorituskäyttöön ja laatuun. Johtaminen on tällöin avointa, henkilöstö osallistava päätöksenteossa ja koulutukselle sekä osaamiselle annetaan silloin suuri painoarvo. Samoin tällaisissa työyhteisöissä johtamisen kulttuuri on ongelmanratkaisuun orientoitunut. (Prabhu, V.B & Robson, A. 2000, 399 – 409.)

Hybridimenetelmässä olennaista on organisaatioiden ymmärtäminen, miten yhteiskunnallisen työnjaon muutoksessa toteutuvat erilaiset toiminnalliset muutokset alkavat hiljalleen hahmottua käytännöllisinä kysymyksinä ja haasteina omassa työyhteisössä. Kehittämisessä on tärkeää saada esille erilaisia ammatillisia kysymyksiä niin, että organisaation jäsenet pääsevät keskusteluun mukaan. Keskusteluissa nousee esille toimijuuden rajat ja mahdollisuudet suhteessa päätöksentekoon sekä henkilöstön asema tässä kehityksessä. (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2006, 12.) Tässä kehittämishankkeessa saatiin esille nostettu pedagogiikan johtamisen työnjaollisia muutoksia, miten ohjaajan roolinmuutos kaikkitietävästä ohjaajasta muuttuu pedagogiikan johtajaksi.

Yhtenä hankkeen tavoitteena oli pohtia menetelmän soveltuvuutta perhepäivähoidon kehittämiseen. Hankkeen perusteella voidaan todeta menetelmän soveltuvan hyvin perhepäivähoidon kehittämiseen. Perhepäivähoidossa olisi ikään kuin havaittavissa monitoimijaorganisaatiomaisia piirteitä; päätösvallan pirstoutumista, työnjaon moninaisuutta, moniammatillisia eri haasteita. (Ahonen ym. 2008, 7- 10.)

9.2 Hankkeen haasteita

Kehittämishankkeessa toteutetuissa alkukartoituksissa esiintyi jonkin verran haasteita. Kummatkin kyselylomakkeet pilotoitiin muutamalle hoitajalle ennen varsi-

naista kyselyhetkeä. Kyselyt ohjeistettiin sekä hoitajille että yhteistyötahoille. Hoitajien alkukartoitukseen vastanneiden määrä oli kohtalainen. Kyselylomake oli pitkäkö, joka saattoi vaikuttaa vastaamisinnokkuuteen. (Robson 2001, 127 – 129,131.) Kuitenkin hoitajien alkukartoituskyselyn perusteella saatiin tietoisuuteen keskeiset pedagogiikan johtamisen kehittämishaasteet ja hoitajien toiveet tulevaisuutta sekä kehittämistä varten. Yhteistyökumppaneiden alkukartoituskyselyyn vastanneiden määrä oli myös vähäinen. Vastanneiden määrään saattoi vaikuttaa, että kartoituksen kysymyksiin vastaaminen oli helpompaa yhteistyötä tekeville yhteistyötahoille kuin ei-yhteistyötä tekeville tahoille. Kysely lähetettiin sekä ei - yhteistyötä, että yhteistyötä tekeville tahoille. Yhteistyökyselyn perusteella saatiin kuitenkin tietoisuuteen jonkin verran pedagogiikan johtamisen epäkohtia. Ehkä tämän kehittämishankkeen näkökulmasta verkostoille tapahtuva haastattelu olisi antanut monipuolisempaa arviointitietoa pedagogiikan johtamisen kannalta. Samoin hankkeessa olisi voinut toteuttaa ohjaajien ja perhepäivähoidon vastaavan haastattelut.

Aiemmin laboratoriomenetelmän toteuttaminen on vaatinut kahden ohjaajan panoksen. Tässä kehittämishankkeessa toimittiin yksin Heli Kaatrakosken etätuella. Menetelmä todettiin yksin tehtynä jokseenkin työlääksi, mutta erityisen mielenkiintoiseksi. Vertaistuen ja toisen peilin puuttuminen työllistivät tämän hankkeen ohjaajaa. Hollolan hankkeen perusteella voidaan suositella seuraaviin hybridilaboratorioihin käytettäväksi kahta ohjaajaa. Onneksi etätukena toiminut Heli Kaatrakoski sekä perehtyminen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin antoivat tukea ja suuntaa analysoinnille ja kehittämislaboratorioiden suunnittelulle sekä toteutukselle.

Haasteellista kehittämishankkeessa oli kaksoisroolitus, kehittäjän rooli viranhaltijana, sekä samalla pyrkimys toimia omassa organisaatiossa kehittämisohjaajana, tavallaan toimia sisäisenä konsulttina. Vilkan (2006) mukaan tutkijan onkin kyettävä pitämään erillään tutkimuksen erilaiset havainnot toisistaan. Tärkeämpää on hahmottaa tutkijan omat roolit hänelle itselleen. Näin selviää tutkijan oma vaikutus havaintoihin ja tutkimustuloksiin. (Vilka 2006, 110.)

Kehittäjän roolin saavuttaminen oli vaikeaa omassa työyhteisössä. Asiaa voidaan pohtia, kuten edellä ohjaajan rooliin liittyvänä seikkana. Hankkeessa ei saatu osan vastaajien mielestä riittävästi ohjaajia ja ylempää johtoa sitoutumaan hankkeeseen. Suomen terveystalon johtava työterveyspsykologi Erkki Kuivasniemi (2009) kommentoi, että nimenomaan johdon sitoutuminen on keskeistä. Kehittämishankkeissa pitäisi lähteä liikkeelle siitä, että johtaja omistaa kehittämishankkeen ja on siitä ensisijaisesti vastuussa. Projektipäällikkö henkilöityy liian usein ja helposti hankkeen omistajaksi ilman riittäviä resursseja. Näin hankkeet jäävät irralliseksi ja niihin sitoutuminen ontuu. Tässä kehittämishankkeessa epäonnistuttiin johdon sitoutumisessa. Kehittämisvastuu jäi pelkästään kehittämishankkeen ohjaajan vastuulle. Ehkä kehittäminen koettiin kehittäjän opiskeluiksi, eikä oman organisaation kehittämiseksi. Vastaavanlaisia tuloksia on saatu ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijoiden 2003 – 2005 vuoden kehittämishankkeista. Omalla työpaikalla kehittäjän rooli on vaikea saavuttaa sekä usein työyhteisöt kokivat kehittämishankkeet vain opiskelijan opiskeluina, eikä oman työyhteisön kehittämisenä. (Caven-Pöysä, Hedberg & Neuvonen -Rauhala 2007, 321.) Usein myös johto hallintopäätöksien jälkeen vetäytyy sivummalle ja jättää kehittäjät selviytymään kehittämisestä ja muutoksista itsekseen. Organisaatioiden ja erityisesti johdon tuen on todettu olevan erityisen tärkeitä opiskelijoiden kehittämishankkeissa. (Caven – Pöysä ym. 2007, 324.)

Hankkeessa havaittiin ylimmän johdon tuen ja vuorovaikutuksen vähäisyyttä. Perhepäivähoitajilla ei ollut tietoa ylemmän johdon tilanteista ja ajatuksista. Tämän kehittämishaasteen käsitteleminen jäi kovin pintapuoliseksi. Asiaa olisi pitänyt pohtia syvällisemmin ja miettiä keinoja vuorovaikutuksen lisäämiseksi, miten tulevaisuudessa saadaan perhepäivähoidon pedagogiikan johtamisesta yhteinen asia lautakuntatasolle saakka. On olemassa monia tapoja mahdollistaa ylimmän johdon ja työntekijöiden sekä eri työyhteisöjen tason vuorovaikutus. Johdon edustajat voivat osallistua toiminnan eri osiin tai johto voi esim. osallistua kehittämisprosesseihin. Aito osallistuminen ja sitoutuminen kaikilta osapuolilta vaikuttavat aktiivisesti lopputulokseen. (Kirvesniemi 2004, 74 – 75.) Myös päivähoidon organisaation ja luottamuselinten tuen avulla mahdollistetaan kokonaispäivähoitoajattelu. Tällöin

kaikkien päivähoidon myös perhepäivähoidon organisaation tasojen on oltava samoilla linjoilla päivähoidon laadun kysymyksillä. (Pokki, 2007, 2, 14.)

Tässä kehittämishankkeessa haasteellista olikin saada laboratorioissa työryhmäläisiltä hyväksyntä ylemmän esimiesten ja lautakuntatason tuen merkitykselle kehittämisessä. Osallistujat ymmärsivät päättäjien tuen tarpeellisuuden vasta hankkeen loppumetreillä. Voidaan todeta, että hanke olisi vaatinut muutaman laboratoriotapaamisen lisää. Olisiko pidemmällä hankkeella saatu osallistettua syvällisemmin päättäjiä ja yhteistyötahoja kehittämiseen ja perhepäivähoidon arvokeskusteluun mukaan kuin nyt? Toisaalta vuonna 2004 valtakunnallisessa tutkimuksessa perhepäivähoidon vastaavat arvioivat kunnan perhepäivähoidon asioita käsittelevän luottamushenkilöiden merkityksen ja roolin perhepäivähoidon asioiden hoitamisessa varsin vähäiseksi. Perhepäivähoidon vastuuhenkilöt suhtautuivat kriittisemmin kuin muut työntekijät lautakunnan merkitykseen. Ainostaan resurssien hankinnassa luottamuselimillä todettiin merkitys. (Ikola-Norrbacka 2004, 14, 49, 89, 172.) Hollolassa oli havaittavissa vastaavanlaisia ajatuksia, selvää roolia luottamushenkilöillä ei ollut perhepäivähoidon kehittämisessä.

9.3 Hankkeen tulosten tarkastelua ja hyödynnettävyyttä

Tässä hankkeessa saavutettiin molemmat tavoitteet, hybridilaboratoriomenetelmän käyttäminen sekä pedagogiikan johtamismallin luominen. Tässä osuudessa pohditaan luodun mallin käyttökelpoisuutta ja miten mallissa on ratkaistu keskeiset teoriaosuuden haasteet.

Edellä esitetyn teoriaosuuden perustella pedagogiikan johtamisessa on vallinnut epäselvyys. Samoin johtamisen välineet ovat olleet varsin puutteellisia. Tämän hankkeen avulla saatiin jonkin verran jäsennettyä pedagogiikan johtamista. Kuten Nivala ja Halttunen esittävätkin, että on hyvä määrittää pedagoginen johtaminen, rooli ja vastuualueet yhdessä eri tasojen kanssa. Prosessi jäi kuitenkin hankkeessa kesken. Tämä haastaa tulevaisuudessa Hollolan kunnan sivistystoimialaa määritte-

lemään tarkemmin pedagogiikan johtamisen toimialalla, mitä se pitää sisällään ja vastualueet sekä roolit.

Hankkeessa luodun mallin avulla pyrittiin jäsentämään ja tasapainottamaan pedagogiikan johtamista eri tasoilla. Hankkeen perusteella voidaan todeta, että perhepäivähoidon johtaminen ja ohjaus painottuivat enimmäkseen tiimitoimintaan. Tämän mallin avulla mahdollistetaan hoitajille mahdollisimman monipuolinen johtaminen ja ohjaus. Parrilan mukaan ei pelkkä resursointi auta, mikäli välineet ovat puutteelliset. (Parrila 2002, 44 – 46; Parrila 2005, 43.) Kehitetyn mallin avulla saatiin luotua välineitä, niin yksilötasolle kuin verkostotasollekin. Sydänmaalakan ja Parrilan mukaan usein osaamiskartoitukset ja kehityskeskustelut toimivat irrallaan osaamisen johtamisesta. (Parrila 2009, 18; Sydänmaalakka 2001, 115, 133; Sydänmaalakka 2006, 146.) Tähän malliin on liitetty osaamisen johtamisen välineet; havainnoinnit, kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset. Leman esittää selkeää aikataulutettua ohjelmaa pedagogiikan johtamiselle. Tämä luotu johtamismalli antaa myös hyvän pohjan ohjaajan pedagogiikan johtamisen vuosiympyrään/vuosisuunnitelmaan. Leman (2008) väittääkin, että aikataulutus poistaa turhan kiireen ja mahdollistaa laadukkaan johtamisen. (Leman 2008, 31–32.)

Pedagogiikan ohjaajasta siirtyminen pedagogiikan johtajaksi tämän mallin mukaan edellyttää myös moniäänisten foorumeiden luomista. Mallin johtamismuutos perhepäivähoidossa vaatii uusia toiminnallisia ratkaisuja sivistystoimialan eri toimijoiden kesken. Hankkeen jalkautusvaiheessa esiin nousee moniammatillisten verkostoiden liittäminen mukaan pedagogiikan johtamiseen. Verkostotyöskentelyssä tärkeimpänä pidetään erityisesti johdon mukana olemista ja tukea käynnistämisvaiheessa. (Kuure, Tarvainen, Peltö-Huikka & Säkijärvi 2008, 160.) Karilan ja Nummenmaan mukaan tulevaisuudessa on tiedostettava moniammatillisuuden rajat ja mahdollisuudet. Tärkeää osaamisen kehittämisessä on jakaa omaa tietoaan ja osaamistaan muiden jäsenten kanssa. Samalla yhteisesti jaetut tulokset mahdollistavat erilaisen osaamisen käyttöönoton koordinoitusti ja kohdennetusti. (Karila & Nummenmaa 2001, 104, 149.) Usein esteeksi verkostotyöskentelylle nousee vastuukysymykset, jolloin hallintorajat ylittävä toiminta ei ole kenenkään vastuulla. Ikään kuin sitä ei käytössä olisikaan olemassa. (Arnkil 2008, 55, 71.) Willumsen

(2006) liittää päävastuun moniammatillisuudesta on nimenomaan johtajalla. Ilman moniammatillisen verkoston johtamista ei yhteistyö ja osaamisen jakaminen suju. Jonkun on otettava vastuu verkoston johtamisesta. (Willumsen 2006, 403 – 411.) Tässä kehittämishankkeessa olisikin pitänyt päästä sopimaan ylimpien esimiesten kanssa tarkemmin pelisäännöt ja työnjako yhteiselle verkostotyöskentelylle.

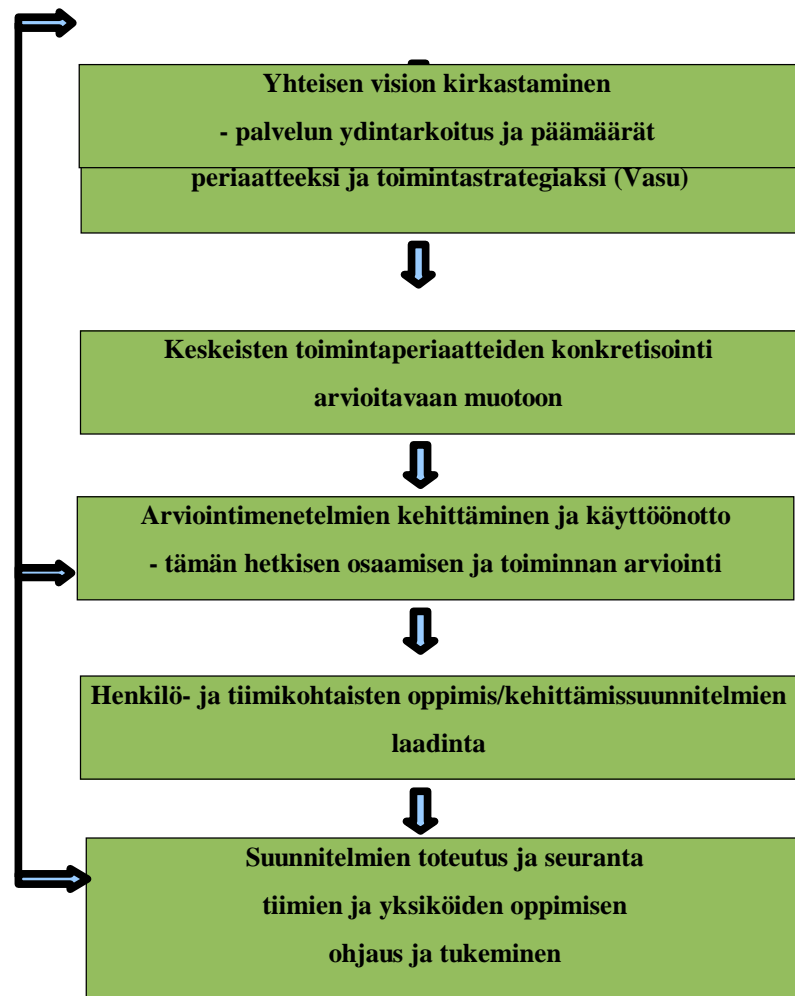
Teoriaosuuden ja monien tutkimuksien muun muassa Nivalan (1999) ja Hujalan (2005) mukaan pedagogiikan johtaminen toimii parhaiten jaetulla vuorovaikutteisella johtamisella ruohonjuuritasolta aina lautakuntatasolle asti. Samoin sosiaali- ja terveysalan johtamistutkimus (2008) korostaa myös uudenlaista jaetun johtajuuden johtamistapaa. On todettu, että jaettu johtamistyyli on yhteydessä korkeampaan työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen sekä motivoitumiseen ja oppimiseen (Viitala 2004; Greenfield 2007). Hujalan mukaan (2008) johtaminen ei voi olla vain johtajan suorittamaa yhdensuuntaista toimintaa tai hänen yksipuolista vaikutustaan työntekijään. (Hujala 2008, 114 - 115, 120.) Voidaan todeta näin, että perhepäivähoidossa pedagogiikan johtamiseen siirtyminen haastaa koko sivistystoimialaa uudenlaiseen yhtenäisen pedagogiikan johtamiskulttuurin luomiseen. Panostamalla perhepäivähoidon pedagogiikan johtamiseen voidaan turvata perhepäivähoidon säilymistä.

Hankkeen tulosten perusteella pedagogiikan johtamista haluttiin muuttaa keskustelevampaan jaetumpaan suuntaan. Tulokset tukevat myös ajatusta, että uudenlaiseksi johtamismenetelmäksi korostuu vuorovaikutteinen tapa johtaa. Johtamisessa siirytään keskustelevaan kulttuuriin, jolloin keskustelut ja dialogit ovat hyvin keskeisiä osaamisen johtamisessa ja työyhteisön menestymisessä. (Päärnilä 2007; Vähämäki 2008.) Nissinen (2008) vahvistaa samanlaista ajatusta myös, että pedagoginen johtaminen perustuu toimivaan vuorovaikutukselliseen osaamisen ja ihmisten johtamiseen (Nissinen 2008, 99, 113).

Leman ja Halttunen kritisoivat, ettei perhepäivähoidossa johtajuutta ole ymmärretty hajautetun organisaation näkökulmasta. Tässä hankkeessa oli havaittavissa sama.

Kehitetyssä mallissa on huomioitu osallistujien välinen vuorovaikutus. Erityisesti se tarkoittaa mallin juurruttamisvaiheessa uusien foorumeiden luomista joka portaalla. Yhdyshenkilöiden tapaamiset ovat ensi askel Hollolassa huomioida perhepäivähoidon pedagogiikan johtaminen hajautetun organisaatioon näkökulmasta.

Tämän hankkeen jälkeen löydettiin Parrilan (2009) samantyylinen johtamismalli kuin Hollolan uusi johtamismalli. Parrilan (2009) luoma pedagogisen johtamisen prosessin malli esitetään seuraavalla sivulla (kuvio 13). Yhteneväisyytenä tästä mallista löytyi kuten Hollolan mallissakin, että mallin perustana ovat strategiat ja varhaiskasvatussuunnitelmat. Lisäksi Parrila on liittänyt malliinsa osaamiskartoitukset, oppimissuunnitelmat, toteutuksen, arvioinnin ja pedagogisen ohjauksen vastaavanlaisesti kuin Hollolan mallissa. Pedagogiikan johtamisprosessi etenee yhtenevästi molemmissa malleissa. Parrilan malli tukeekin tässä hankkeessa luodun Hollolan pedagogiikan mallin käyttökelpoisuutta ja hyödynnettävyyttä.



KUVIO 13 Varhaiskasvatussuunnitelma pedagogisen johtamisen sisällöllisenä perustana Parrila (2009)

Tämä kehittämishanke jätti joitakin asioita avoimeksi. Jatkossa olisi hyvä seurata ja arvioida pedagogiikan johtamismallin käyttöön ottamista ja toteutumista. Hankkeen perusteella voidaan todeta, että työryhmäläiset olivat motivoituneita ja sitoutuneita hankkeen juurruttamiseen. Esimiesten sitoutuminen on perusedellytys onnistuneelle muutostyölle. Ilman esimiesten hyväksyntää ja resursointi ei ole mahdollista onnistua ja juurruttaa uutta toimintatapaa. (Kuure ym. 2008, 160.)

Pohdittavaksi jää, miten mallin juurruttaminen ja sitoutuminen ruohonjuuritasolta lautakuntatasolle tapahtuisi? Lisätukea esimiehet saavat yleensä juurruttamiseen ja sitoutumiseen monin paikoin toimivalla ja suoralla vuorovaikutuksella päättäviin

tahoihin. Hankkeiden koordinaattorin ja esimiesten käynnit ja esittelyt johtokunnille tuovat uskottavuutta kehittämistyölle ja sen pysyväksi saattamista. (Kuure ym. 2008, 161).

Huotari (2009) liittääkin osaamisen johtamisen strategiseen osaamisen johtamiseen. Kaikkihan perustuu hyvin toimivaan strategiatyöhön ruohonjuuritasolta lautakuntatasolle saakka. Ehkä perhepäivähoidon säilyttäminen strategisella toteutustasolla ei ole täysin onnistunut Hollolassa. Miten sitten jatkossa huomioidaan perhepäivähoito strategiatyössä? Onko pedagogiikan johtamisen yhteinen sitoutuminen organisaatiossa ja selkeä pedagogiikan johtamismalli keino säilyttää Hollolassa perhepäivähoito vielä yhtenä hoitomuotona vuosia? Seuraavaksi Juutin johtamispuhunta virittää mieliämme johtamisen keinoihin, mitä johtaminen on ja, miten sitä tulisi kehittää.

Voitane väittää, että johtaminen on yhteiseen tunnetilaan asettumista ja tunteiden ilmaisemista. Johtaminen on myös arvioivaa keskustelua menneistä ja tulevista tapahtumista. Ennen muuta johtaminen on ihmisten kanssa keskustelua ja uudenlaisten, uusia mahdollisuuksia avaavien tarinoiden yhteistä luomista. Johtaminen on taidetta, jossa useat ihmiset yhdessä rakentavat teoksen. Samalla syntyy esitys. Teoksen esittäminen vaatii aina useiden ihmisten yhteistä esiintymistä. Johtaminen on taide, joka tuotetaan ja kulutetaan yhtä aikaa arjen työelämän näyttämöillä. Yhteisten ponnistelujen kautta syntynyt taide-teos luo samalla puitteet yhteiselle ymmärrykselle, jota käytetään organisaation toiminnoissa. Teoksen arvo määräytyy siinä, millaisia merkityksiä ihmiset kykenevät tuota teosta ymmärryksensä ohjenuorana käyttäessään luomaan. Merkitysten rikkaus ja osuvuus ratkaisevat organisaation tuloksen. Kun taidemaalari katsoo maisemaan, hän etsii siinä piilevää kauneutta. Taidemaalari ei siis toista kaikkea, hän valitsee. Taidemaalarin valinnoissa korostuvat nimenomaan maiseman parhaat puolet. Menestyvä esimies toimii samoin. Hän valitsee jokaisen ihmisen parhaat puolet ja rakentaa taideteoksensa niiden varaan. Johtaminen on yhteinen tuote. Sen lopputulokset ovat myös yhteisiä. Hyvä johtaminen näkyy ihmisten välisenä yhteistyönä ja hyvinä työtuloksina. Hyvää yhteistyötä ei kuitenkaan voida saavuttaa, ellei toiminnan perustaa ole rakennettu yhdessä ja jollei työskentelyprosessi perustu jatkuvalla yhteiselle keskustelulle. (Juuti 2007, 89–90.)

Teoksen arvo määräytyy siinä, millaisia merkityksiä ihmiset kykenevät tuota teosta ymmärryksensä ohjenuorana käyttäessään luomaan. Tämän kehittämishankkeen työryhmäläiset antoivat täyden arvostuksen ja panoksensa perhepäivähoidon kehit-

tämiseen. Opinnäytetyö jättää kysymyksen avoimeksi lukijalleen, millaisen merkityksen sinä annat perhepäivähoidon säilyttämiselle ja kehittämiselle?

LÄHTEET

Alasoini, T. & Ramstad, E. 2007. (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, Menetelmiä, kokemuksia tulevaisuuden haasteita. Raportteja 53. Helsinki: Tykes.

Alasoini, T. 2008. Ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus - ja kehittämiskeskus. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos, 35-54.

Alila, K & Parrila, S. 2007. Perhepäivähoitohenkilöstön osaamisen haasteet – valtakunnallisen osaamiskartoituksen tuloksia. Teoksesta Parrila S. 2007. (toim.) Perhepäivähoidon ohjauksen kehitysvaihtoehtoja. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:19. Helsinki, 91 – 128.

Alasuutari, M. 2005. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet [verkkojulkaisu]. Oppaita 56/Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. [viitattu 30.11.2009]. Saatavissa: <http://varttua.stakes.fi/NR/rdonlyres/DD04983E-D154-4FE4-90A1-E2690175BE26/0/vasu.pdf>

Ahonen, H., Haavisto, V., Kerosuo, H. & Parrila, S. 2008. Perhepäivähoito 2010-verkostohanke. Väli raportti 30.6.2008. Helsinki: Verve.

Arnkil, T. 2008. Okavango -kehittäminen. Välittääkö kukaan jatkuvuudesta? Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyksiä, Stakes, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus - ja kehittämiskeskus. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos, 75-90.

Artto, K., Martinsuu, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY.

Bardy, M. 2008. Epiologi, mitä me teemme - kun kehitämme. Teoksessa. Seppänen-Järvelä. R. & Karjalainen. V. (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus ja kehittämiskeskus. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos, 269 - 281.

Borgman, M. & Packalen, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi

Boxall, P. & Purcell, J. 2003. Strategy and human resource management. Houndmills: Palgrave Macmillan.

Caven-Pöysä, O., Hedberg, N. & Neuvonen-Rauhala, M-L. 2007. Monta roolia - tutkimus ammattikorkeakoulututkinnon aikuisopiskelijasta tutkijana ja oman työpaikan kehittäjä. Teoksessa Alasoini, T. & Ramstad, E. 2007. (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa, Lähestymistapoja, Menetelmiä, kokemuksia tulevaisuuden haasteita. Raportteja 53. Helsinki: Tykes, 312-326.

Filpus, L. 2001. Esiluistelusta esioppimiseen: Päiväkodin johtajat työskentelevät kasvattajan sydämellä [verkkolehti]. Polemiikki 01/2006 [viitattu 28.5.2008]. Saatavissa: <http://www.polemiikki.fi/lehdet/2000/numero-1/esiluistelusta-esioppimiseen-paivakodin.aspx>

Greenfield, D. 2007. The enactment of dynamic leadership. Leadership in Health Services. Vol. No. 3/2007, 159-168.

Halttunen, L. 2009. Päivähoidon työntekijöillä on kykyä ja halua jaettuun johtajuuteen [verkkotiedote]. Väitöskirjan tiedote [viitattu 30.6.2010]. Saatavissa <https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2009/11/tiedote-2009-11-10-13-55-55-679683>

Happo, I. 2006. Varhaiskasvattajan asiantuntijuus, asiantuntijaksi kehittyminen Lapin läänissä. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 22. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Heikka, J., Hujala, E. & Turja, L. 2009. Arvioinnista opiksi, havainnointi, arviointi ja suunnittelu varhaispedagogiikassa. Vantaa: Printel OY.

Heikkinen, H. L. T., Ravio, E. & Syrjälä, E. 2007. Toiminnasta tietoon , toimintatutkimuksen menetelmiä ja lähestymistavat. 2. tarkennettu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Helakorpi, J. 2007. Tiimioppiminen [verkkoartikkeli]. [viitattu 15.5.2008]. Saatavissa: <http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/Tiimioppiminen.pdf>

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Holma, T., Outinen, M., Idänpää-Heikkilä, U. & Sainio, S. 2001. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – kehitä laatutaloa. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Hujala, E. & Puroila, A-M. , Parrila- Haapakoski, S. & Nivala, V. 1998. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Jyväskylä: Varhaiskasvatus 90.

Hujala, E. 2005. Johtamisen suunta –hallinnoinnista pedagogiikan johtamiseen
Lastentarha 5/2007, 50- 53

Hujala, E. & Puroila A-M., Parrila. S. & Nivala. V. 2007. Päivähoidosta varhais-
kasvatukseen. 1. painos. Helsinki: Edufin.

Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys -johtaminen vuorovaikutuksena ja pun-
tana hoivayrityksissä [verkkajulkaisu]. Akateeminen väitöskirja. Kuopion yliopisto.
Yhteiskuntatieteet 149. Kuopion yliopiston julkaisuja e. Kuopio; Terveystieteiden
– ja talouden laitos [viitattu 19.8.2008]. Saatavissa:
<http://www.uku.fi/vaitokset/2008/isbn978-951-27-0808-6.ppdf>

Hujala, E. & Heikka, J. 2008. Jaettu johtajuus päivähoitossa. Lastentarha 1/2008,
32- 35.

Hujala, E., Korhonen, M., Akselin. M-L . & Korhonen. A. 2009. Laadukas johta-
juus päiväkodeista varhaiskasvatuskeskuksiin [verkkajulkaisu]. [viitattu
17.6.2009]. Saatavissa:
http://ekstranet.hameenlinna.fi/pages/67500/Laadukas_johtajuus.pdf

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveys-
toimessa - neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategi-
sesta osaamisen johtamisesta [verkkajulkaisu]. Akateeminen väitöskirja [viitattu
12.1.2010]. Saatavissa: <http://acta.uta.fi/teos.php?id=11163>

Ikola-Norrbacka. R. 2004. Päivähoito- kuntien kilpailuvaltti ? 1.painos. Kunta
Suomi 2004- tutkimuksia nro 46, Acta nro 165. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Juuti, P. 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. Oitmäki: JTO-palvelut.

Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. 2006. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Oitmäki: JTO-palvelut, 77 - 91.

Juuti, P. 2008. Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen. Teoksessa. Toom, A., Onnismäa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47 vuosikirja. 1- 2.painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 221 -234.

Järvinen, A. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. 1.painos. Helsinki: WSOY pro OY.

Kaipio, K. 2000. Päivähoitoyhteisön johtaminen. Teoksessa Haapamäki. J., Uusitalo. I., Kaipio, K., Keskinen. S. & Kuoksa, M.2000. Yhteisö kasvattaa, päivähoito oppimis- ja kasvatusyhteisönä. Helsinki: Tammi, 128 -136.

Karila, K. & Nummenmaa .A- R. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen, kuvauskohteena päiväkotii. Helsinki: WSOY.

Karila. K. 2004. Monimuotoistuva työ haaste päiväkodin johtajille. Teoksessa Päiväkodin johtaja on monitaituri - kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Lastentarhanopettajaliiton julkaisuja. Helsinki: Lastentarhanopettajaliitto, 16- 19.

Karlsson, M. 2004. Kunskap familjedaghem. Sverige.Skolverket. Lenarders Kalmark: Grafiska AB.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita.

Leman, U. 2007. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa - alustavia tuloksia väitöskirjatutkimuksesta. Teoksessa Parrila S. 2007. (toim.) Perhepäivähoidon ohjauksen kehitysvaihtoehtoja. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:19. Helsinki, 137 – 145.

Leman, U. 2008. Hajautettu organisaatio haastaa johtajuuden. Lastentarha 2/2008, 31 - 32.

Mustonen, K. 2003. Mihin rehtoreita tarvitaan ? [verkkojulkaisu]. Akateeminen Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto, Kasvatustieteellinen tiedekunta [Viitattu 28.4.2010]. Saatavissa: <http://herkules.oulu.fi/isbn9514270037/>

Myrsky, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä -tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoilla. Tykesin raportteja 60. Helsinki: Tykes.

Mäkitalo, J. 2009. Työlähtöisen työterveyshuollon ja kuntoutuksen perusteet. Teoksesta Mäkitalo, J. & Paso, E. 2009. Työ,työ, työ. Työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus. 2.painos. Helsinki: Sos- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto, Verve, Työterveyslaitos, Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto, 10 – 36.

Nissinen, V. 2008. Kohti syväjohtamisen vaikuttavuusohjelmaa. Teoksessa Nissinen V., Anttolainen, V & Kauppinen, R. (toim.) Sovella syväjohtamista huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Helsinki: Tammi, 89 – 116.

Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus [verkkojulkaisu]. Akateeminen väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 22. Rovaniemi: Lapin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta [viitattu 15.8.2008]. Saatavissa: www.ulapland.fi/unipub.actanet.

Nivala, V. 2002. Pedagoginen johtajuus- näkökulmia koulun ja päiväkodin substanssijohtamiseen. Kasvatus 2/33, 189 – 202.

Nivala, V. 2008. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Lastentarha 1/2008, 30- 31.

Nummenmaa, A- R., Karila, K., Joensuu, M. & Rönnhlöm, R. 2007. Yhteisöllinen suunnittelu Päiväkodissa. Tampere: Tampere University Press.

Paasivaara, L., Nikkilä, J. & Suhonen, M. Projektit kiinteä osa työyhteisöjen kehittämistä. Premissi 5/2008, 8 – 15.

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Tammi

Parrila, S. 2002. Perhepäivähoito osana suomalaista päivähoitojärjestelmää [verkojulkaisu] Akateeminen väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta [viitattu 22.6.2008]. Saatavissa:
http://www.verve.fi/Suomeksi/Konsultointi/Paivahoito/Perhepaivahoidon_kehittamisvalikko/Julkaisut_ja_opinnaytetyot.

Parrila, S. 2005. Villistä valvottuun, valvotusta ohjattuun: perhepäivähoidon ohjauksen historia ja nykytilan haasteet. Sosiaali- ja terveysministeriö/ Julkaisuja 2005:4. Helsinki.

Parrila, S. 2006 c. Perhepäivähoidon kehittämishaasteita. Sosiaali- ja terveysministeriö/ Julkaisuja 2006:16. Helsinki.

Parrila S. 2007. (toim.) Perhepäivähoidon ohjauksen kehitysvaihtoehtoja. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:19. Helsinki.

Parrila, S. 2008. Pedagoginen johtaminen perhepäivähoidossa. Lastentarha 01/2008, 14 – 15.

Parrila,S. 2009 a. Perhepäivähoitohenkilöstön osaamisen kehittäminen, PERHO-KE-hankkeen loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009: 16. Helsinki.

Prabhu,V.B & Robson, A. 2000. Impact of leadership and senior Management Commitment on Business Excellence:an Empirical Study in the North East of England [verkkojulkaisu]. Total Quality Management. Volume.11, Nos.4/5&6,399-409[viitattu 15.11.2009]. Saatavissa:

<http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a713600499~frm=titlelink>

Pirkkalainen, J. & Kaatrakoski, H & Engeström , Y. 2005. Hybrid Agency as hybrid practice. Center for Theory and Developmental Work Research. Helsinki:University of Helsinki.

Pirkkalainen, J & Kaatrakoski, H. 2006. Monitoimijaorganisaatio ja sen kehittäminen . Hybridilaboratorio Työvalmennussäätiö Tekevässä 2006. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Pirkkalainen, J & Kaatrakoski, H 2007. Hybrid Organisations. Helsinki: University of Helsinki.

Pirkkalainen, J & Kaatrakoski, H. 2008. Tampereen kaupungin toimintamalliuudistus käytännössä. Raportti päivähoiton ja perusopetuksen kehittämisprojektista. Raportti päivähoiton ja perusopetuksen kehittämisprojektista. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Pirkkalainen, J & Kaatrakoski, H. 2009. Organisaatioiden kehittäminen yhteiskunnallisen työnjaon Muutoksessa. Tykes raportteja 66. Helsinki: Tekes.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Helsinki: Tammi.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtinen, H., Keso, H., Pietiäinen, T & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.

Ruuska, P. 2005. Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Saari, E., Hyytinen, K. & Lähteenmäki-Smith, K. 2008. Kehittävä vaikuttavuusarviointi menetelmänä tutkimus- ja kehittämistoiminnan suuntaamisessa ja oppimisessa. Hallintotutkimus, Volume 27/number 1 /2008, 35 – 48.

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämisprojektissa - Opas käytäntöihin [Elektroninen aineisto]. [viitattu 28.11.2008]. Saatavissa http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/2C41CB87-6134-4C94-8D1B-46CD906C3B33/0/Arviointiraportteja4_04.pdf

Seppänen - Järvelä R & Karjalainen, V. (toim.) 2008. Kehittämistyön risteyksiä, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus ja kehittämiskeskus. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma. KASTE 2008–2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6 [verkkajulkaisu]. Helsinki; Yliopistopaino [viitattu 20.5.2009]. Saatavissa: http://www.stm.fi/julkaisut/julkaisuja-sarja/nayta/_julkaisu/1063225

Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:5. Perhepäivähoidon kehittämisen suuntia. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:27. Varhaiskasvatus vuoteen 2020. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan loppuraportti. Helsinki.

Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäs organisaatio, tiedon, osaamisen ja suoritusten johtaminen. 2. painos. Espoo: Pertec Consulting Oy.

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs johtajuus, ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. 2. painos. Espoo: Pertec Consulting Oy.

Taipale, M. 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, Kasvatustieteen laitos.

Their, S. 1990. Educative organisations utveckling och ledarskap i service inriktad verksamhet. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitos. Tutkimuksia 129. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Their, S. 1994. Pedagoginen johtaminen. [käännös Arnituki, M.] Maarianhamina: Mermerus.

Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. 2008. Prosessiarviointi – mahdollisuus lujittaa kehittämisprojektia. Kirjassa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) 2008. Kehittämistyön risteysia. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 217-232.

Vesterinen, P. 2006. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: Wsoy pro OY.

Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä [Elektroninen aineisto]. 4. painos. Vaasa: Universitas Wasaensis [viitattu.10.8.2009]. Saatavissa: <http://www.uwasa.fi/julkaisusarjat/luettelo/?julkaisu=78>

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, L., Simonen, O., Virtanen, J-V. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 59. Tampere: Pole-Kuntatieto Oy.

Vilka H. 2006. Tutki ja havainnoi. 1 – 2.painos. Helsinki: Tammi.

Vähämäki. M. 2006. Dialogi organisaation oppimisessa – itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä [verkkojulkaisu]. [Viitattu 20.11.2009]. Saatavissa: http://www.tse.fi/FI/tutkimus/Documents/dialogi_organisaation_oppimisessa_tiivis_telma.pdf

Välimäki A.-L. 1998. Päivittäin lasten päivähoitojärjestelyn muotoutuminen varhaiskasvatuksen ympäristönä suomalaisessa yhteiskunnassa 1800- ja 1900 luvulla. Acta Universitatis Quensis E 31. Oulu: Oulun yliopisto, Opettajankoululaitos.

Waniganayake, M. 2002. Growth of leadership: Whith training, can anyone become a leader ? Teoksessa Nivala, V. & Hujala, E. (Ed.) 2002. Leadership in Early Childhood Education. Cross-cultural perspectives. Oulu:Oulun yliopisto.

Willumsen, E. 2006. Leadership in interprofessional collaboration - the case of childcare in Norway [verkkoartikkeli]. Journal Of International Care. August. 2006;20(4): 403 – 413 [viitattu 12.12.2008]. Saatavissa: www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET:

Eskola, P. 1980. Perhepäivähoitotoiminnasta Hollolassa. Kasvatustieteen teemaseminaarityö. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Harjamäki, L. 2007. Perhepäivähoitohenkilöstö ammatillinen osaaminen pääkaupunkiseudulla [verkkojulkaisu]. Pro gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto: Käyttätymistieteellinen tiedekunta. Soveltuvan kasvatustieteen laitos. Kasvatustieteen koulutus [viitattu 28.5.2009]. Saatavissa: http://www.verve.fi/Suomeksi/Konsultointi/Paivahoito/Perhepaivahoidon_kehittamisvalikko/Julkaisut_ja_opinnaytetyot

Jääskeläinen, M. & Majuri - Naappi, A. 2006. Matkalla perhepäivähoidon kehittämiseen -laadukasta perhepäivähoitoa lapsiperheille nyt ja tulevaisuudessa - ammatilaisia ja ammatti, jota arvostetaan. Pelastakaa perhepäivähoito - hankkeen loppuraportti [verkkojulkaisu]. Raportteja 3. Koske: Keski-Suomen Sosiaalialan osaamiskeskus [viitattu 22.10.2008]. Saatavissa: <http://www.koske.jyu.fi/hankkeet>

Kirvesniemi, T. 2004. Päivähoidon laadukas johtaminen. Pro gradu -tutkielma. Helsinki: Helsingin yliopisto, Kasvatustieteen tiedekunta.

Kykkänen, S. & Välilä, M. 2007. Yhteisöllisyys, laatu ja johtaminen osana pedagogista johtajuutta Hollolan kunnan päiväkodeissa [verkkajulkaisu]. Opinnäytetyö. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma [viitattu 19.6.2009]. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11233/2007-10-24-03.pdf?sequence=1>

Meyer, P. 2007. Perhepäivähoitajien kertomuksia pedagogisen ohjauksen ja tuen saamisesta työlleen. Pro gradu- tutkielma. Oulu: Oulun yliopisto, Kasvatustieteen tiedekunta, Varhaiskasvatuksen laitos.

Määttä, E. & Seikkala, H. 2000. Pedagoginen johtajuus osana päiväkodin johtajuutta. Pro gradu- tutkielma. Oulu: Oulun yliopisto, Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta.

Pokki, S. 2007. Hollolan päivähoitoa koskeva selvitys 2007 - 2012. Vantaa: Edufin.

Päärnä, K. 2008 Perhepäivähoidon ohjauskäytäntöjen kehittäminen dialogin avulla. Pro gradu- tutkielma. Helsinki: Helsingin yliopisto, Käyttäytymistieteellinen tiedekunta, Soveltuvan kasvatustieteenlaitos.

Saksa, M. 2006. Päiväkodin johtajuus päiväkodin johtajien, työntekijöiden ja päivähoitoa ylempien esimiesten näkökulmasta. Pro gradu- tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.

Viljanen, A. 2007. Hollolan kunnan perhepäivähoidon varhaiskasvatussuunnitelma-prosessi - Työväline perhepäivähoidon arkeen - Kehittämishanke. Opinnäytetyö. Perhepäivähoidon ohjauksen ammatilliset kehittämisopinnot 30 op. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Vilkman, M. 2009. Rinnalla kulkien, kokemuksia kasvatuskumppanuuskoulutuksesta pedagogisen johtajuuden näkökulmasta. Opinnäytetyö. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan laitos.

Särkimäki, M. 2008. Päiväkodin pedagoginen johtaminen päivähoitokäytäntöjen muutoksessa. Kasvatustieteen pro gradu- tutkielma. Rovaniemi: Lapin yliopisto, Kasvatustieteellinen tiedekunta.

Tuominen, M-R. 2006. Kasvatuskumppanuus perhepäivähoitotyössä, ei puuroa ilman hilloa. Opinnäytetyö. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, Sosiaalialan koulutusohjelma.

Hollolan kunnan perhepäivähoidon toimintakertomus. 2006.

Hollolan kunnan perhepäivähoitajien kuukausikirjeet 05- 09/2008.

Hollolan kunnan perhepäivähoitajien palkkataulukot 8/08

Kuivasniemi, E. 2009: Kehittämishanke. Email Erkki.kuivasniemi@suomenterveystalo.fi_ 11.11.2008. Tulostettu 23. 3.2009.

ELEKTRONISET LÄHTEET:

Ahonen, H., Haavisto, V., Kerosuo, H. & Parrila, S. 2009. Perhepäivähoito 2010-verkostohanke. Loppuraporttiraportti 31. 12.2008 [verkkajulkaisu]. Verve Consulting [viitattu 31.10.2009]. Saatavissa:

http://www.verve.fi/Suomeksi/Konsultointi/Paivahoito/Perhepaivahoidon_kehittamisvalikko/Kehittamishankkeet/PPH_2010

Hollolan kunnan palvelustrategia 2004 [verkkajulkaisu]. [viitattu 15.5.2008]. Saatavissa: www.hollola.fi

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2009. Perhepäivähoitajien eläköityminen [verkkajulkaisu]. [viitattu 14.2.2010]. Saatavissa:

<http://www.tilastokeskus.fi/til/index.html>

Muutoksen tekijät, toimintakonseptin kehittäjien oppimisverkosto [oppimisverkosto]. Helsinki: Helsingin yliopisto, Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö [viitattu 21.3.2009]. Saatavissa:

<http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?document=135&toggle=373>

Nieminen, S. 2005 Pedagoginen johtajuus [verkkajulkaisu]. Tieteellinen artikkeli. Helsinki: Helsingin yliopisto, Käyttäytymistieteellinen tiedekunta, Soveltuvan kasvatustieteen laitos [Viitattu 18.4.2008]. Saatavissa:

http://www.sosiaalitalo.fi/ep/tiedostot/selvitys_pedagoginen_johtajuus_paivahoidossa_Nieminen.pdf

Työssäkäyntitilasto 2007. Tilastokeskus.[verkkajulkaisu].[viitattu 03.08.2010].

Saatavissa:http://www.tilastokeskus.fi/til/tyokay/2007/tyokay_2007_2009-12-21_tau_001_fi.html

SUULLISET LÄHTEET:

Alasoini, T. 2009. Luento. Tykes seminaari. Yhteistyöllä innovoimaa. Luento Finlandia talo, Helsinki 27.10.2009.

Alila, K. 2008. Katsaus perhepäivähoidon valtakunnalliseen tilanteeseen ja tulevaisuuden näkymiin. Valtakunnallinen osaamiskartoitus- mikä on perhepäivähoito-osaamisen nykytilanne ?-mitkä ovat johtamisen haasteet. Perhepäivähoito päteväksi - seminaari. Luento Imatran kylpylä, Etelä-Karjalan kesäyliopisto, Imatra 12.2.2008

Alila, K. 2009. Kansainvälinen perhepäivähoito. Ediva. Espoo. Perhepäivähoidon valtakunnallinen kehittämisseminaari 2009. Luento Verve Oy, Oulu 12.11.2009.

Halttunen, L. 2007. Hajautettu organisaatio perhepäivähoitajien ja esimiesten silmin. Alustavia tuloksia väitöskirjasta. Valtakunnallinen perhepäivähoidon kehittämisseminaari. Luento Merikosken kuntoutuslaitos, Oulu 23.11.2007.

Hotti, A. 2008. Kuntien työmarkkinaseminaari; työvoimatilanne sosiaali- ja terveyden huolto. Luento Lahden aikuiskoulutuskeskus, Lahti 11.9.2008.

Leman, U. 2007. Esimiehen antama pedagoginen tuki varhaiskasvatuksen hajaute-
tussa organisaatiossa. Perhepäivähoidon valtakunnallinen kehittämisseminaari. Luento Verve Oy, Oulu 22 – 23.11.2007.

Leman, U. 2008. Esimiehen antama pedagoginen tuki perhepäivähoidossa. Perhepäivähoito päteväksi – seminaari. Luento Imatran kylpylä, Etelä-Karjalan kesäyliopisto, Imatra 13.2.2008.

Parrila, S. 2009b. Pedagoginen ohjaus. Perhepäivähoidon ohjaajien johtamiskoulu-
tus. Luento jakso 2 Omnia ja Ediva, Espoo 18 -19.11.2009.

Parrila 2006b. Pedagoginen ohjaus perhepäivähoidossa. Luento Merikosken kun-
toutus ja tutkimuslaitos, Jyväskylä 5.4.2006.

Parrila 2006a. Pedagoginen ohjaus kasvattajien välisenä vuorovaikutuksena - esi-
miehen matka pedagogisesta ohjaamisesta pedagogiikan johtajaksi. Perhepäivä-
hoidon valtakunnallinen kehittämisseminaari. Luento Merikosken kuntoutus ja tut-
kimuslaitos, Oulu 28.11.2006.